


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

فرع: التسويق

من إعداد الطالب: محمد سليماني

الموضوع

الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالـــة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة

لجنـــــة المنـــاقشة:

د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ محاضر	- جامعة سطيف -	رئيسا
د. نويبات عبد القادر	أستاذ محاضر	- جامعة المسيلة -	مقررا
د. ملياني عبد الحكيم	أستاذ محاضر	- جامعة سطيف -	ممتحنا
د. هواري معراج	أستاذ محاضر	- جامعة الأغواط -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2006/ 2007

إهـــــــــــداء

إلى الوالد.........

والأم العزيزة ....التي تغمرني دائما بحنانها الفياض

و كل أفراد عائلتي ....

وإلى شهداء وأبناء الشعب الفلسطيني، حماة المسجد الأقصى والأرض المطهرة.

كلمة شكر

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور نويبات عبد القادر على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة المسيلة، وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين الذين تلقيت عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشواري الدراسي الجامعي.

دون أن أنسى الأساتذة المدرسين والخبراء العاملين أجانب ووطنيين المؤلفين للكتب التي اعتمدتها كمراجع لإنجاز هذه الدراسة، فقد كان لي حظ أن أطلع على عصارة فكرهم ونتائج طول تجربتهم وألتمس خطى دربهم.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

الــــفـــــهــــــرس

الفصل الثاني: الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات

الفصل الثالث: مراقبة أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة

المقدمة العامة

1- الإشكالية:

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات مبدأ ثابت وحيد وهو التغير، حيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، حيث الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقادم والعمليات تتغير بسرعة، فإنه من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والإستمرار دون التميز حيث يمكن التميز في عدة مجالات إدارية، تسويقية، إنتاجية ...

غير أن للتميز عدة مصادر ويعتبر الإبتكار أحد أهم مصادر التميز حيث يسمح للمؤسسة في ظل هذه التغيرات من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات التي تمليها ظروف بيئة الأعمال الحالية.

ومن جهة أخرى نجد أن التسويق بمفهومه الحديث أصبح يحتل مكانة مهمة داخل المؤسسة، وذلك للدور المهم الذي يلعبه، حيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها.

ففي ظل الظروف الحالية أصبح المستهلك سيد الموقف وصاحب الكلمة الأخيرة، مما جعل من المؤسسات تتسابق نحو إرضائه بشتى الطرق، بل وإسعاده في كثير من الأحيان من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل، بل أكثر من ذلك إكتشاف رغبات كان عاجز في التعبير عنها، ولما كان هذا هو دور التسويق فإن في ظل هذا التسابق أصبح من المهم أن تتميز المؤسسة في هذا المجال.

هذا الوضع الجديد جعل المؤسسات في سباق حقيقي نحو إيجاد طرق جديدة لإرضاء المستهلك وجلب ولاء أكبر عدد منهم ومن يحقق ذلك هو الفائز، في ظل هذا التنافس الشديد لا يمكن كسب رضا المستهلك من دون التميز.

إن هذه الظروف الحالية المتغيرة أصبحت أيضا تميز بيئة أعمال المؤسسات الجزائرية خاصة تلك التي تعمل في بعض القطاعات التي عرفت جملة من التغييرات والمتمثلة في فتحها أمام المستثمر الأجنبي والشركات الأجنبية بالإضافة إلى تخلي الدولة عن سياسة الدعم والحماية، مما فتح الطريق أمام وجود منافسة فعلية وشديدة ما يملي على المؤسسات الراغبة في البقاء والنمو أن

تنظر إلى الأمام وتنمي إستراتيجيات طويلة الأجل لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني إستراتجية الإبتكارية تمكنها من التميز.

وكما أشرنا فإن مجالات التميز كثيرة ويعتبر التميز في المجال التسويقي أحد أهم مجالات التميز نظرا للأهمية التي يلعبها التسويق، حيث للإبتكار في مجال التسويق أوجه ومداخل عديدة بمعنى آخر يمكن الابتكار في مجال المنتجات أو في مجال التسعير أو في مجال التوزيع أو أي مجال آخر من مجالات التسويق أوالممارسات التسويقية، لكن الإبتكار الذي نقصده الإبتكار على قاعدة تسويقية وليس على قاعدة تكنولوجية وهذا لا ينفي أهمية التكنولوجيا في هذا المجال.

ولما كان المنتج أهم المتغيرات والأدوات التسويقية فإننا سنركز في هذا البحث على معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات كأحد أهم جوانب الإبتكار التسويقي علي تحسين أداء المؤسسة ؟

إن هذه االإشكالية تقودنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإبتكار وماهي أهم أنواعه وماهي أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
- ما المقصود بالابتكار التسويقي وماهي متطلباته ومراحله؟
- ماهي أهمية الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات والعوائق التي تحول دون قيامه؟
- ماهي آلية ابتكار المنتجات من منطلق تسويقي؟
- ما هو المنتوج الجديد من منظور تسويقي؟
- ماهي الأساليب والإستراتجيات المتبعة لإبتكار المنتجات؟

2- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن مفهوم الإبتكار التسويقي وخاصة في مجال المنتجات والآثار الإجابية الناتجة عن ممارسة العملية الإبتكارية في هذا المجال في تنمية وتطوير وتحسين أداء المؤسسة وتوسيع مجالها التنافسي.

3-أسباب اختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك عدة مبررات دعتنا إلى إختيار هذا الموضوع نوجزها في الآتي:

أ - عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة الابتكار في مجال التسويق.

ب- من خلال دراستنا الجامعية وبحكم تخصصنا وميولنا لدراسة المواضيع التسويقية وخاصة المرتبطة بموضوع الإبتكار، حيث حاولنا الربط بين موضوع الإبتكار والنشاط التسويقي ومعرفة النتائج المترتبة عن ذلك، وكذا لأهمية كل من وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار داخل المؤسسة في خلق العميل والمحافظة عليه.

ج- إهمال مسؤولي المؤسسات لجانب الإبتكار خاصة في مجال التسويق واعتباره أمرا ثانويا، الشيء الذي جعل من المؤسسات تعاني من عدم قدرتها على المنافسة، وبالتالي خطر الخروج من السوق.

4- أهداف الدراسة:

إن هدفنا من تناول هذا الموضوع لا يخرج في كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

أ- إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.

ب- محاولة لإحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الإبتكار في التسويق بصفة عامة، وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة.

ج- محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه.

5- الفرضيات:

إن الفرضيات التي اعتمدناها كأساس ومنطلق لمناقشة موضوع البحث تمثلت فيما يلي:

أ- إن كل منتوج له دورة حياة يولد يعيش ثم يموت، ويعمل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على إطالة هذه الدورة.

ب- يمكن للمؤسسة إرضاء مستهلكين جدد من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها حيث أن التوجه نحو الابتكار التسويقي في مجال المنتجات هو التوجه نحو التنويع في تشكيلة منتجات المؤسسة.

ج- يمكن للمؤسسة من خلال تبني مدخل الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات من المحافظة على إستقرار مبيعاتها وزيادتها.

6- المنهج المستخدم:

وللإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

وحتى تتكامل المنهجية دُعّم الموضوع بأمثلة من واقع مؤسسات بعض الدول المتطورة، وجاء ذلك بغرض تأكيد النتائج النظرية.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع؛
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة؛
- المقابلات والزيارات الميدانية.

7- صعوبات البحث:

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها على العموم في:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر، مع ندرتها باللغة العربية.
- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية خاصة للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.
- طبيعـة الموضوع في حدّ ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفـة والمتداخلـة في أحيان كثيرة.

8- هيكل البحث:

وقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

- قمنا في الفصل الأول بدراسة عامة حول مفاهيم أساسية للتسويق والابتكار، بينما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الابتكار في مجال التسويق مفهومه، متطلباته ومراحله ثم في المبحث الثاني أهمية الابتكار في مجال المنتجات ضمن الابتكار التسويقي وأهم العوائق التي تحول دون القيام به، أما في المبحث الثالث تم التطرق إلى أهم الأساليب المتبعة في إبتكار المنتجات وكذا نماذج تحليل المنتجات والبدائل الإستراتجية المتاحة أمام المؤسسة لإبتكار المنتجات.

- وتطرقنا في المبحث الأول من الفصل الثالث إلى مفهوم الأداء وأهم تصنيفاته ومكانة الأداء التسويقي ضمن الأداء الكلي للمؤسسة، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مفهوم الرقابة التسويقية وخطواتها وأنواعها على المنتجات وفي المبحث الثالث أثر ابتكار المنتجات على أداء المؤسسة.

- أما في الفصل الرابع فقد قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة ملبنة الحضنة ومن ثم استخلاص بعض النتائج.

وأخيرا ختمنا هذا البحث ككل البحوث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التسويـــق والابتكـــار

تمهيـــد:

لقد زاد الإهتمام بمفهوم التسويق حيث إتجهت مختلف المؤسسات إلى تبني هذا المفهوم نتيجـــة عدة عوامل كزيادة الإنتاج وإشتداد المنافسة وإتساع الأسواق، مما جعل وظيفة التـــسويق وظيفـــة أساسية تعمل على تحديد حاجات ورغبات المستهلك ومحاولة تلبيتها بكفاءة وفاعلية.

لكن في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات بشكل مستمر، فرضت على المؤسسة تغييـــر نظرتها إلى الإبتكار كما غيرتها إتجاه التسويق، وذلك من أجل مواكبة هذا التغيرات والتكيف مـــع نتائجها، الأمر الذي جعل من الكثيرين من المتخصيصن في مجال الإدارة والتسويق ومن بيـــنهم **P.F.Drucker** يعتبرون الإبتكار بجانب التسويق الوظيفتين الأساسيتين في أي مشروع، حيث أن الغرض من أي مشروع خلق العميل والمحافظة عليه ولا يتم ذلك إلا من خلال هتين الوظيفتين [1] وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفاهيم أساسية لكل من التسويق والإبتكارقصد التعرف على ماهيتهما وأهميتهما بالنسبة للمؤسسة.

---

[1] الشنواني صلاح: الإدارة التسويقية الحديثة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1996، ص.6.

المبحث الأول: مـــاهية التسويـــــق

يعتبر التسويق من أهم المفاهيم الحديثة التي أصبحت تلعب دورا مؤثرا مؤثرا فـــي مجـــال الأعمال، حيث يعني ذلك النشاط الذي يهتم بالمواءمة بين حاجات ورغبات المستهلكين من جهـــة، وقدرات وإمكانيات المؤسسة من جهة أخرى، مما أكسبه أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر من خلال تركيزه على وضع حاجيات ورغبات الزبون في المقام الأول، ولم يأتي مفهوم التسويق الحديث إلا بعد مروره بمجموعة من المراحل المتلاحقة، وهناك العديد من المداخل التي يمكن اعتمادها فـــي دراسة التسويق.

المطلب الأول: مفهوم التسويق

لقد اشتملت أوعية الفكر التسويقي على تعريفات كثيرة ومختلفة للتسويق، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التسويق عبارة عن مجال واسع ومعقد، يتداخل مع كثير من أنشطة الأعمال الأخرى كما أن هذا التعدد الكبير في تعاريف التسويق يعود أيضا لاختلاف وجهات نظر الكُتاب[1].

وإذا ما نظرنا إلى هذا العدد الهائل من التعاريف الخاصة بالتسويق نجدها تنقسم إلى قسمين:[2]

حيث عرف التسويق على المستوى الكلي وعلى مستوى المجتمع ككل، كما عرف على مستوى الوحدة الاقتصادية أو المشروع، أي أن هناك من الكتاب من تبنى وجهة نظر كلية لتعريف التسويق بينما البعض الآخر ينظر إلى التسويق من منظور جزئي، ويمكن التمييز في هذا السياق أيضا بين ما يعرف بالمفهوم التقليدي للتسويق والمفهوم الحديث للتسويق، ومن بين التعاريف الكلية للتسويق نجد تعريف **وليام استانتون** حيث يعرفه على أنه: " النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع" [3]، والنظرة هنا نظرة شمولية من وجهة نظر اقتصادية، ويعتبر هذا التعريف مهم لرجال التسويق باعتباره المحدد الرئيسي لإطار النظام التسويقي الذي تعمل فيه المؤسسة.

---

[1] طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999، ص.11.

[2] نسيم حنا: مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص.20.

[3] أمين عبد العزيز حسن: إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص.13.

وفي هذا السياق هناك تعريف آخر للتسويق من منظور كلي يعرف التسويق على أنه: " نشاط اقتصادي يضمن التعادل في أي مجتمع بين الكمية المطلوبة من السلع والخدمات والكمية المعروضة من كل منها بما يحقق أهداف ذلك المجتمع " [(1)].

أما تعاريف التسويق على مستوى المؤسسة أو ما يسمى بالنظرة الجزئية لتعريف التسويق نجد تعريف **ريتشارد لوز** حيث عرف التسويق على أنه: "مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنظمة لتسهيل عمليات التبادل" [(2)]، كما عرف **نسيم حنا** التسويق على أنه: "ذلك النشاط الذي يشمل الجهود التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية في سبيل إشباع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد بتقديم السلع والخدمات بالكميات والمواصفات والأسعار المناسبة في الوقت والمكان المناسبين بهدف تحقيق الربح" [(3)].

كما يمكن أن نورد التعريف التالي للتسويق "على أنه مباشرة عمل مبني على أسس علمية لكل أنشطة المؤسسة من خلق، ترويج وتوزيع بصفة مربحة للمنتجات أو خدمات لإشباع طلب حالي أو مستقبلي للمستهلكين " [(4)]، ويشير هذين التعريفين إلى أن التسويق على مستوى المؤسسة هو مجموعة الجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيل إرضاء المستهلك لتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية المتمثلة في خلق سلع وخدمات ثم تسعيرها وترويجها وتوزيعيها وبصفة مربحة، وهذا هو الهدف الأساسي لوظيفة التسويق.

أما فيما يتعلق بالتقسيم الثاني لتعاريف التسويق، نجد تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق حيث تعرفه على: " أنه ذلك النشاط الذي يعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك"[(5)] ويعتبر هذا التعريف للتسويق، تقليدي إذ يضعه في إطار محدد، يتضمن من الناحية التقليدية الأنشطة التي تهدف إلى استمالة الطلب على السلع والخدمات، وتشمل التغليف، التعبئة، الترويج والبيع الشخصي ومعظم الوظائف التي تؤديها المؤسسات التسويقية المتخصصة كتجار الجملة وتجار التجزئة، ولقد وجهت إلى هذا التعريف انتقادات كثيرة لتركيزه على وظائف التوزيع المادي

---

(1) نسيم حنا، المرجع السابق، ص.21.

(2) أمين عبد العزيز حسن، المرجع السابق، ص.13.

(3) نسيم حنا، المرجع السابق، ص.21.

(4) Mohamed Seghir Djetli: le Marketing, BERTI éditions, Alger, 1998, p.01.

(5) هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشروالتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص.54.

للسلع والخدمات وإهماله لكثير من وظائف وأنشطة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة كبحوث التسويق وتصميم المنتجات، وتجاهل المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، حيث أن النشاط التسويقي يمكن أن يطبق من قبل المؤسسات الحكومية ذات الطابع الخدمي كالمستشفيات ومن مؤسسات أخرى لا تهدف إلى الربح كالنقابات والجمعيات الخيرية والأحزاب السياسية، بالإضافة لإغفاله لأهمية البيئة في التسويق وتقليل أهمية التبادل.

وفي ظل هذه الانتقادات حاول العديد من الكتاب والباحثين تقديم تعريفات أكثر واقعية وشمولية للنشاط التسويقي، ومن أبرز هؤلاء الأستاذ **فيليب كوتلر**، حيث قدم تعريفا للتسويق على أنه: "ذلك النشاط الإنساني الموجه لإشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عملية المبادلة" [(1)]، وقد لقي هذا التعريف قبولا واسعا من قبل رجال الأعمال، ونجده قد حدد خمسة عناصر أساسية وهي:[(2)]

1- الحاجات:

وتمثل الحاجات الإنسانية نقطة البداية للعمل التسويقي، ويمكن تعريف الحاجة على أنها حالة من حالات الشعور بالحرمان والنقص لدى الإنسان، والتي في حالة عدم إشباعها وتلبيتها تثير لديه نوع من الضيق والتوتر وعدم الراحة، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية ورتبها بشكل تصاعدي على شكل هرم من الأسفل إلى الأعلى حيث نجد في قاعدة الهرم الحاجات الفسيولوجية كالأكل والشرب ...، ثم تليها حاجات الأمن والاستقرار ثم الحاجات الاجتماعية كالتقدير والاحترام وفي الأخير حاجات إثبات الذات.

2- الرغبات:

تمثل الرغبات درجة متقدمة من الحاجات، وهي الوسائل التي يلجأ إليها الإنسان لإشباع حاجاته، فظهور حاجة الجوع تتبعها ظهور الرغبة لتناول الطعام وهكذا...، فهي تعبيرعن الحاجات الإنسانية كما تشكلها ثقافة الشخص وخصائصه الشخصية.

3- المنتجات:

يمثـل المنتج أي شيء في السوق يُطلب للاستهلاك لإشبـاع حاجة، ويشعر الفـرد أن حاجاته قـد أشبعت تماما عندما تشبع السلعة حاجاته، والمنتج قد يكون فكرة، سلعة، خدمة، نشاط

---

(1) أمين عبد العزيز حسن، المرجع السابق، ص.13.

(2) طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع السابق، ص.21،22.

أو منظمة، وعليه فإن المؤسسة لا تقدم السلع أو الخدمات، وإنما تقدم المنافع الخاصة بهذه السلع والخدمات وعليه فإن قيمة المنتج تتحدد من خلال المنافع التي يقدمها.

4- التبادل:

تتم عملية التسويق من خلال عملية التبادل التي تتم بين المستهلكين والمنتجين، فعندما يقرر الناس إشباع حاجاتهم ورغباتهم يقومون باقتناء سلع وخدمات من المنتجين بمقابل مالي، وتعتبر عملية التبادل لب النشاط التسويقي.

بالإضافة لتعريف **كوتلر** هناك تعريف مهم **لديفيد جوبر** حيث يرى بأن المفهوم الحديث للتسويق يعني: " تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلكين بطريقة أفضل في ظل المنافسة" [1]، ويشير هذا التعريف، إلى أنه يجب على المؤسسة أن تقدم سلع وخدمات قادرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من منافسيها، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

ويقوم مفهوم التسويق الحديث على أربعة أركان أساسية وهي: [2]

1- التوجه نحو العميل:

إن مفهوم التسويق الحديث يقوم على أساس إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم، وأن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تعتمد على قدرتها على تلبية متطلبات مستهلكيها بشكل أفضل من منافسيها، وإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق ذلك فإن هذا سيجعلهم يقتنعون بما تقدم ويُكرروا التعامل معها مستقبلا.

2- الربحية:

إن الغرض من تبني مفهوم التسويق الحديث هو مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل ظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، ولا شك في أن أهم هدف تصبو إليه المؤسسة هو الربح، وفلسفة التسويق الحديث تعتقد بأن أفضل طريقة لتحقيق الربحية هي إشباع وتلبية حاجات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين، كما أن مفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس، وإنما يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين العميل ومصلحتها الخاصة.

---

[1] أمين عبد العزيز حسن، المرجع السابق، ص.15.

[2] هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص.59.

وعليه فإن هذا المفهوم يستند على فكرة مؤداها أن قبول ورضا المستهلك لمنتجات المؤسسة هو الضمان الوحيد لبقائها واستمرارها في السوق.

3- تكامل الجهود الكلية للمؤسسة:

وهنا يجب أن نميز بين بعدين من التكامل(تكامل الجهود الكلية للمؤسسة وتكامل جهود الأنشطة التسويقية للمؤسسة)، حيث يرى **كوتلر** أن ما يهم مفهوم التسويق الحديث هو التوجه نحو المستهلك والذي يجب أن تلتزم به كافة الإدارات داخل المؤسسة، وأن على التسويق أن يسعى إلى توجيه كافة أنشطة المؤسسة نحو إرضاء المستهلك من خلال برامج منسقة تنسيقا جيدا، كيف يتم ذلك لا يعتبر جزء من مفهوم التسويق الحديث[1]، وهذا يعني أن مسؤولية إشباع حاجات المستهلك لا تقتصر على قسم التسويق فقط، وإنما مسؤولية جميع أقسام المؤسسة(التسويق،الإنتاج، المالية...)، ولذا يجب أن تتضافر وتتكامل مجهودات كل أقسام المؤسسة لتحقيق هذا الهدف ويتحقق هذا التكامل المطلوب بين مختلف هذه الأقسام من خلال وجود هدف عام للمؤسسة، يسعى إلى تحقيق الأرباح وتلبية احتياجات المستهلكين [2].

أما البعد الثاني فيتمثل في ضرورة وجود تكامل بين مختلف الأنشطة التسويقية للمؤسسة، فلا يمكن أن تقوم إدارة التوزيع بوضع خطة توزيعية دون أخذ بعين الاعتبار طبيعة وخصائص السلعة أو خطة الإعلان وهكذا ...، ولذا يجب أن تضم جميع الأنشطة التسويقية والأقسام التي تزاول نشاطا تسويقيا في المؤسسة داخل إدارة واحدة تسمى إدارة التسويق[3].

4- المسؤولية الاجتماعية:

إن من الأركان الرئيسية لمفهوم التسويق الحديث ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق ومفادها أن إشباع حاجات المستهلكين من طرف المؤسسة يجب أن لا يتعارض مع رفاهية المجتمع ومصلحته، وبمعنى آخر لا يمكن للمؤسسة أن تقدم منتج يرضي مجموعة من المستهلكين وفي نفس الوقت قد يؤدي إلى تلويث البيئة أو الإضرار بالمصلحة العامة للمجتمع، ونجد أن المسؤولية الاجتماعية والتي يتبناها المفهوم الحديث للتسويق، جعلت من المؤسسات تعيد النظر في

---

[1] عبد العزيز مصطفي أبو نبعة: مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص.38.

[2] محمد صالح الحناوي وآخرون: مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، ط.2، مصر ،2004، ص.205.

[3] محمد فريد الصحن: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.76.

العديد من الأنشطة التسويقية خاصة تلك المتعلقة بالتغليف وتعبئة المنتجات وترشيد استغلال الموارد، وتبني مفاهيم الحفاظ على البيئة.

وربما خير مثال على تبني المسؤولية الاجتماعية نجده في شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات، حيث قدمت إعلان مبتكر من خلال شريط وثائقي عن الحياة البرية، والرسالة الإعلانية الموجهة من خلاله هي أن نسبة أكسيد الكربون ترتفع نتيجة الأدخنة المنبعثة من محركات السيارات، مما تؤدي إلى ارتفاع درجة حرارة الأرض والتلوث ما ينجم عنه إلحاق الأذى بالحياة البرية، وتمرر رسالتها من خلال هذا الشريط الوثائقي، حيث تطرح التساؤل " تُرى هل يَقدر طائر البطريق على الطيران أنقذوا العالم، نحن في تويوتا نهتم بهذا ".

وفي هذا السياق يرى **نسيم حنا** أن المشروع لن يحقق ربحيته إلا إذا وفق بين حاجات ورغبات الأفراد ومتطلبات المجتمع معا[1].

المطلب الثاني: التوجهات المفاهيمية للتسويق

لقد أختلف في وجود التسويق حيث يرى **Hepner** بأن التسويق مر بثورة، وأن ما حدث في مجال التسويق هو بمثابة ثورة تسويقية بدأت مع التطور الحديث الناتج عن الثورة الصناعية، بينما يرى **Stanton** وآخرون بأن التسويق مر في تطور وليس في ثورة [2]، ويتفق كثير من المتخصصين في التسويق على أن هناك ثلاثة مراحل أساسية تطور من خلالها التسويق والتي تسمى بالتوجهات المفاهيمية للتسويق:[3]

أولا- مرحلة التوجيه بالمنتج:

ولقد تركزت هذه المرحلة على صياغة مفهومين في التسويق هما:

التوجه الإنتاجي ومفهوم الجودة والمنتج.

1- مرحلة المفهوم الإنتاجي:

يقوم مفهوم الإنتاجي على الاهتمام الشديد بزيادة الإنتاج ورفع مستويات الكفاية الإنتاجية وصولا إلى معدلات إنتاج عالية، وبالتالي كان هدف إدارة المؤسسة في ظل هذا التوجه هو

[1] نسيم حنا، المرجع السابق، ص.21.

[2] صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص.15.

[3] طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع السابق، ص.32-37.

التركيز على ابتكار الأساليب التي تحقق هذه الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، ويفترض هذا المفهوم أن المستهلك يسعى دائما نحو السلع والخدمات المتوفرة والرخيصة، ومن ثم فإن القوة التنافسية للمؤسسة تكمن في قدرتها على توفير كميات كبيرة من السلع والخدمات لتلبية الطلب الهائل[1].

ويقوم هذا المفهوم على الافتراضات التالية: [2]

- أن المستهلك لديه المعلومات الكافية عن الأسعار المنافسة؛
- أن المستهلك لا يعطي أهمية للفروق الموجودة في العوامل غير السعرية؛
- أن المستهلك يهتم أساسا بالمنتج المتاح والسعر المنخفض؛
- إن المهمة الأساسية للمؤسسة تتمثل في تحسين مستويات الإنتاج مع تحقيق فعالية منافذ التوزيع وتخفيض التكلفة كمفتاح رئيسي لجذب المستهلك.

ولقد ساد هذا المفهوم خلال الأربعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي الستينات في أوربا، حيث كان الشغل الشاغل لأغلبية المؤسسات هو الإنتاج (تحسين الإنتاجية وتحقيق فعالية في التوزيع)، لأن في تلك الفترة أي بعد الحرب العالمية الثانية كان الطلب يفوق العرض (سلطة المنتج)، والسبب هو أن أجهزة الإنتاج لهذه الدول كانت مخصصة في تلك الفترة للإنتاج الحربي ولم تكن المنتجات متاحة إلا بالندرة، حيث كان المستهلكون يشتاقون للشراء ولكن نقص السلع في الأسواق كان حائل دون الحصول عليها، وبعد الحرب العالمية بدأت المصانع الأمريكية في الإنتاج السلمي لعدد من السلع الاستهلاكية، وكانت الحتمية هي تهافت المستهلك الأمريكي على شراء ما وقعت يداه عليه بسبب الندرة، وبالتالي فإن وجود هذا التوجه كان ما يبرره[3].

ويكون تبني هذا المفهوم (التوجه الإنتاجي) مفيدا في حالتين هما: [4]

- عندما يكون الطلب على المنتج أكبر من العرض؛
- عندما تكون تكلفة المنتج عالية ويمكن تخفيضها من خلال زيادة الإنتاجية.

---

[1] ناجي معلا، رائف توفيق: أصول التسويق (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص.8.

[2] توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر،2004 ، ص.26 .

[3] نسيم حنا، المرجع السابق، ص.32.

[4] عصام الدين أمين أبوعلفة: التسويق(المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص.21.

2- مفهوم الجودة والمنتج:

غير أن مع ظهور حالة من الوفرة النسبية للسلع وزيادة التشكيلات السلعية الموجودة في الأسواق، أصبح المستهلك يختار بين السلع، بمعنى آخر" نمو الاختيار الاستهلاكي لدى المستهلك" وهنا ظهر مفهوم الجودة والمنتج، حيث يفرض هذا المفهوم أن المستهلك يبحث عن المنتج (السلعة أو الخدمة) الذي يوفر له أعلى جودة ممكنة، لذا فإن إدارة المؤسسة عليها أن تركز كل الجهود في تحسين نوعية السلع المنتجة.

ويفترض هذا المفهوم:[1]

- أن المستهلك يرغب في المنتج ذو الجودة العالية بغض النظر عن تلبية احتياجاته الفعلية؛
- أن المستهلك يهتم بجودة السلعة في المقام الأول؛
- أن المستهلك يقوم بعملية الشراء من بين مجموعة مختلفة من المنتجات المنافسة على أساس اختيار أحسن مستوى ممكن من الجودة مقابل ما يقوم بدفعه من نقود؛
- أن المستهلك لديه علم بجودة المنتوج الذي تقدمه المؤسسة مقارنة بما يقدمه المنافسون؛
- إن مهمة المؤسسة هي المحافظة على إيجاد تحسينات في جودة المنتج كوسيلة أساسية لجذب المستهلك واستمرار التعامل معه.

غير أن الفكرة السائدة في هذه المرحلة هي أن المنتوج الجيد يباع بكل سهولة.

ثانيا- مرحلة التوجيه بالبيع:

لقد تميزت هذه المرحلة ليس في قلة المنتجات وإنما في قلة المستهلكين، حيث أدى تعزيز الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية، والتحديث المستمر والهائل لطرق الإنتاج إلى تراكمات سلعية لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها[2]، وفي ظل هذا التوجه انتقلت السلطة من يد المنتج إلى يد المستهلك، حيث أصبح المستهلك يختار بين المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته من خلال عملية المقارنة التي أصبح يقوم بها بين السلع المنافسة والبديلة، وقيامه بشراء سلع وإحجامه عن أخرى لاعتقاده بأنها لا تملك الخصائص التي يرغبها.

ولقد ساد هذا التوجه بشكل واضح أثناء الكساد العظيم في الثلاثينات من القرن الماضي، حيث شهدت هذه الفترة انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك، وفي ظل هذه الظروف أصبحت المؤسسات

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص.27.

[2] ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، ص.9.

تتنافس فيما بينها من أجل جلب المستهلكين نحوها، حيث أصبحت تبحث عن المستهلكين ومن ثم تحاول أن تدفع السلعة نحوهم من خلال التأثير عليهم، وقد فرض عليها هذا التوجه اللجوء إلى استخدام تقنيات الإعلان والترويج والدخول في معترك مع المؤسسات المنافسة على قنوات التوزيع واختيار رجال البيع الأكفاء وتدريبهم على سبل البيع الحديثة، والتأثير على المستهلكين من أجل استمالتهم نحوها[1].

وفي ظل هذا المفهوم كانت المؤسسة تتوقع أن المستهلكين عادة لا يقومون بشراء المنتجات الموجودة فعلا إلا إذا سعت لتحفيزهم على الشراء، ببذل جهد بيعي وإعلاني ومن ثم تحقيق مبيعات، وأهم افتراضات هذا المفهوم هي:[2]

- أن المستهلك لديه ميل طبيعي لمقاومة شراء معظم الأشياء التي لا يعتبرها ضرورية؛
- يمكن إغراء المستهلك بشراء كميات أكبر من السلع والخدمات من خلال الوسائل المختلفة المحفزة للمبيعات؛
- إن مهمة المشروع الأساسية هي تأسيس قسم لإدارة المبيعات تهتم بجذب المستهلك والإبقاء عليه.

غير أن الفكرة الأساسية السائدة في هذه المرحلة هي أن بعد عملية الإنتاج تحاول الشركة أن تدفع بالمنتج نحو المستهلك كما صممه مهندسوها.

وأهم خصائص هذه المرحلة هي: [3]

- إنتاج السلع حسب تصميم إدارة التصميم والإنتاج؛
- استعمال الإعلان لإرغام المستهلك على شراء ما تم إنتاجه؛
- ظهور دور جديد لرجال البيع أكثر أهمية؛
- التوسع في إيجاد منافذ توزيع جديدة لزيادة حجم المبيعات؛
- ترجيح مصلحة المؤسسة على بقية المصالح الأخرى.

---

[1] Mohamed Seghir Djetli, Op.cit, p.5.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص.28.

[3] طارق الحاج وآخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء، ط.2، عمان، الأردن، 1997، ص. 14.

ثالثا- مرحلة التوجيه بالتسويق:

لقد توجهت المؤسسات نحو هذه المرحلة بعد إدراكها بعدم قدرة التوجه البيعي بالإجابة على جميع مشاكل تحقيق الربحية والعائد، بالإضافة إلى ما أسفر عنه التطبيق الأولي لهذا المفهوم من نتائج مشجعة ظهرت في زيادة المبيعات، وانخفاض حالات الفشل، حيث يعني هذا المفهوم أن على المؤسسة أن تزيد من اهتمامها وتركيزها على المستهلك، واعتباره نقطة الأساس لتوجيه كافة الجهود التسويقية [1].

ولقد شهدت هذه المرحلة تطورا هاما في الفكر التسويقي انعكس في عدة مدارس علمية أهمها:[2] مدرسة المفهوم الحديث للتسويق ومدرسة المفهوم الاجتماعي للتسويق.

1- المفهوم الحديث للتسويق:

وحسب هذا المفهوم فإن المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي هو نقطة البداية في صياغة أية أهداف أو سياسات تتعلق بخطط المؤسسة المستقبلية، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى، على تحديد حاجات ورغبات المستهلكين المرتقبة، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تسخر كل إمكانياتها لتحقيق احتياجات ورغبات المستهلك، وعليه فإنه يجب على المؤسسة أن تفكر في المستهلك قبل أن تفكر في تقنيات الإنتاج وحتى قبل تفكيرها في المنتوج نفسه[3].

ويفترض **Baker** أن المفهوم الحديث للتسويق يتكون من ثلاثة عناصر: [4]

- أن المستهلك يجب أن يكون المركز الأساسي لكل أنشطة المؤسسة؛
- أن هذا المفهوم يركز على وجود نوع من التكامل والتعاون بين إدارات المشروع لتحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛
- تحقيق الربح المناسب الذي يمكن المؤسسة من استمرارها في السوق وإشباع حاجات المستهلك.

---

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع السابق، ص.35.

(2) المرجع نفسه، ص.35.

(3) Mohamed Seghir Djetli, Op.cit,p.5.

(4) توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص.28.

وأهم خصائص هذا التوجه ما يلي: [1]

- التركيز على إشباع حاجات ورغبات المستهلك بدلا من التركيز على السلعة؛
- مراعاة تصميم السلعة بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- الاهتمام بعرض السلعة بطريقة أفضل؛
- يحقق هذا المفهوم نوعا من التوازن ما بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك.

ولقد ساد هذا المفهوم في منتصف القرن الماضي وهو مازال سائدا إلى يومنا هذا.

2- المفهوم الاجتماعي للتسويق:

ظهر هذا التوجه نظرا لتحول الإدارة إلى التركيز على البيئة الخارجية، وعلى صورتها تجاه المجتمع الذي تعيش فيه هذا من جهة، ومن جهة أخرى تأثير ضغوط الحركات التي تنادي بحماية أكثر للمستهلك والبيئة، وكذلك لوجود شعور بأن المفهوم التسويقي لا يطبق كما يجب لإرضاء فئات على حساب فئات أخرى، ويسعى المفهوم الاجتماعي للتسويق إلى لفت نظر واضعي القرارات التسويقية إلى التركيز على إشباع المستهلك في إطار المجتمع، باعتباره جزء من هذا المجتمع، وأن إشباع حاجاته يجب أن تتوافق مع مصلحة المجتمع الذي يعيش فيه، وبالطبع عدم التأثير على البيئة.

ويقوم هذا المفهوم على الافتراضات التالية: [2]

- أن رغبات المستهلكين تتغير من وقت إلى آخر وقد لا تتفق مع اتجاهات المجتمع في المدى الطويل؛
- أن المستهلكين سوف يفضلون التعامل مع المنظمة التي تسعى إلى تحقيق مصالحهم ومصالح المجتمع في نفس الوقت؛
- إن مهمة المؤسسة تتمثل في خدمة الأسواق المستهدفة بطريقة تحقق إشباع الرغبات الفردية والاجتماعية طويلة الأجل كوسيلة لجذب المستهلك والإبقاء عليه.

---

[1] طارق الحاج وآخرون، المرجع السابق، ص.15.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص.29.

وخلاصة القول هو أن المفهوم الاجتماعي للتسويق يتضمن أربعة عناصر أساسية يجب مراعاتها أثناء اتخاذ القرار التسويقي وهي حاجات ورغبات المستهلكين، إهتمامات المستهلك إهتمامات المجتمع وإهتمامات المؤسسة، وأهم خصائص هذا المفهوم هي:[1]

- إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحسين نوعية الحياة لهم؛
- تهتم المؤسسة بالمستهلك والمجتمع ومصلحتها الخاصة وبذلك تحقق التوازن بين هذه المصالح الثلاث على الأمد الطويل.

والجدول التالي يوضح المقارنة بين التوجهات المفاهيمية الثلاثة للتسويق.

عناصر المقارنة	التوجيه بالمنتج	التوجيه بالبيع	التوجيه بالتسويق
نقطة البداية	المصنع	المصنع	السوق(حاجات المستهلك)
الوسيلة	الكفاءة الإنتاجية (صنع منتجات ذات جودة عالية)	البيع والإعلان (جهود بيعية مكثفة وإعلانية)	المزيج التسويقي المتكامل
الهدف	تحقيق اكبر قدر ممكن من الربح عن طريق زيادة الإنتاج وخفض التكاليف	الربح يكون عن طريق زيادة حجم الإنتاج والمبيعات	الربح من خلال إشباع وإرضاء المستهلك
الفلسفة	- كل ما يصنع يباع. - اصنع منتجا جيدا فسيشتريه الناس.	لا تنظر إلى ما يطلبون ولكن عليك بيع ما تنتج.	التفكير في المستهلك قبل التفكير في المنتج.

الجدول رقم (1): يوضح المقارنة بين المفاهيم الثلاثة للتسويق

المصدر بتصرف: طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع السابق، ص.38.

[1] طارق الحاج وآخرون، المرجع السابق، ص.15.

رابعا – مرحلة العرض الإبداعي:

بالإضافة إلى المراحل الثلاثة التي مر بها الفكر التسويقي والمتفق عليها، هناك من يضيف مرحلة جديدة رابعة والتي تعطي للتسويق البعد الابتكاري، حيث تسمى بمرحلة العرض الإبداعي، حيث يفترض هذا المفهوم أن المستهلك أصبح عاجز في كثير من الأحيان في التعبير عن حاجاته ورغباته، خاصة وأن السلع والخدمات أصبحت تتسم بالتحديث الكبير نتيجة للتطور المذهل في التكنولوجيا، حيث يصبح من الصعب، بل ومن غير المفيد اللجوء إلى المستهلك لدراسة حاجاته ورغباته، مما يفرض على المؤسسة اللجوء إلى قدراتها الإبتكارية والإبداعية لدى العاملين لديها من أجل تصميم وإطلاق سلع أو خدمات قادرة على جذب المستهلكين، واكتشاف وخلق حاجات ورغبات لديهم إن لم تكن هذه الحاجات أو الرغبات موجودة فعلا [(1)]، وحسب هذا التوجه يسعى التسويق إلى أن يخلق العرض الطلب من خلال حملات ترويجية مبتكرة تعتمد على منتجات فريدة وأساليب بيع ابتكاريه ...، ففي ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح هناك رهان كبير على التسويق، وهو كسب ولاء المستهلك والمحافظة عليه في نفس الوقت، ويرى جي جوناسان جاباي أن كل ما يتعلق بالتسويق يدور حول رضا المستهلك، وعن طريق تحديد المتطلبات، يمكن البحث عن طرق تجعل من الخدمة أو المنتج جذابا ومغريا وملائما، وهذا يضمن المبيعات ولكن لا ترقى المبيعات بدون نوع من التحسين الناتج عن الابتكار في مجال التسويق [(2)].

المطلب الثالث: أهمية التسويق

لا تقتصر أهمية التسويق فقط على مجرد توصيل السلع أو تقديم خدمات للمستهلكين أو المنتفعين بها بل أن الأمر يتعدى هذا كثيرا، حيث يلعب التسويق دورا هاما في رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع، وذلك من خلال تقديم المنتجات المطلوبة من السلع والخدمات والأفكار بقصد إشباع الحاجات الحالية للمستهلك، كما يتعدى ذلك إلى العمل على التعرف على الاحتياجات والرغبات الكامنة، ومواءمة هذه الحاجات مع ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة من خلال توفير السلع والخدمات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية بما يساعد على رفع مستوى معيشة الأفراد، وما نجده

[(1)] حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق(الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000، ص.20.

[(2)] جي جوناسان جاباى: التسويق الابتكاري، دار الوفاء، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2001، ص.21.

من تطوير كبير في وسائل النقل والاتصال التي يستخدمها التسويق أدت إلى توفير جهد المستهلك ورفع مستواه الصحي والاجتماعي والثقافي، فعلى سبيل المثال إستغل التسويق وسائل وتكنولوجيا التبريد من أجل تمكين المستهلك من الحصول على السلع بشكل أكثر نظافة، وفي أوقات ومواسم كان لا يتسنى له الحصول عليها من قبل.

ومن ناحية أخرى نجد أن التسويق وما يتضمنه من عملية التبادل يساعد بشكل فعال في زيادة حجم النشاط الاقتصادي، إذ أنه بدون عمليات التبادل لا تحدث أساسا معظم الحركة الاقتصادية في المجتمع، كما يساهم التسويق في توفير عدد كبير من فرص العمل، فبدون نظام تسويقي لن يتسنى استمرار العاملين بميدان الإنتاج في ممارسة وظائفهم، وقد أثبتت دراسة أن 35% من العمالة في المجتمع ترتبط من قريب أو بعيد بالأنشطة التسويقية، والمقياس الآخر على أهمية التسويق هو تكلفته حيث نجد أن 50% من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين [1].

كما يساهم التسويق في خلق مجموعة من المنافع وهي:[2]

أولا- المنفعة الشكلية:

للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج برغبات المستهلكين وآراءهم بشأن السلع والخدمات المطلوبة سواء من جهة الشكل أو الجودة أو الاستخدامات وبصفة عامة فإن التسويق يعمل على المواءمة بين حاجات ورغبات المستهلكين وإمكانيات وقدرات المؤسسة.

ثانيا- المنفعة الزمانية:

عادة لا يستطيع المستهلك أن يتم عملية المبادلة في نفس وقت الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، وهنا فإن المؤسسة المنتجة أو الموزعة تعمل على تخزين هذه المنتجات وإتاحتها للمستهلك وقت ما أراد.

ثالثا- المنفعة المكانية:

عادة ما يكون المنتج والمستهلك في أماكن جغرافية متباعدة، ويقوم التسويق بتوفير السلع والخدمات في متناول يد المستهلك، عن طريق نقلها من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وتوفيرها له في المكان المناسب.

---

[1] عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.38.

[2] عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص.26.

رابعا- المنفعة الحيازية:

لا تتحقق المنافع الرئيسة لكل من المنتج والمستهلك، إلا إذا تم التبادل الحقيقي للسلع والخدمات عن طريق نقل ملكية السلع من البائع إلى المستهلك من خلال نشاط البيع، والشكل التالي يصور مجموعة المنافع التي يقدمها النشاط التسويقي:

المنفعة = المنفعة الشكلية + المنفعة المكانية + المنفعة الزمانية + المنفعة الحيازية

عن طريق الإنتاج و التسويق ←→ عن طريق التسويق

الشكل رقم(01): يوضح مجموعة المنافع التي يقدمها التسويق

المصدر: محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص.50.

كما تظهر أيضا أهمية التسويق في:[1]

- المساعدة على الابتكار والتجديد وتنشيط الطلب على السلع والخدمات الجديدة؛
- يساعد على إعداد إستراتيجية وبرامج لمقابلة حاجات الأسواق؛
- يعمل على تقليل المخاطر التي تواجه المؤسسة أو المجتمع نتيجة لتدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من المنتج إلى المستهلك وبالعكس؛
- تتجاوز تكلفة التسويق نصف المبلغ الذي يدفعه المستهلك النهائي ثمنا لسلعة ما؛
- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق.

وربما أكبر دليل على أهمية التسويق ما تشير إليه الدراسات على أن نجاح التجربة اليابانية في غزو الأسواق الدولية بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية يرجع بدرجة الأولى إلى تبني إستراتيجية تسويقية فعالة.

[1] عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.38.

المطلب الربع : طرق دراسة التسويق

من أجل دراسة التسويق فإنه لابد من إتباع منهج معين، وتوجد أربعة مناهج أساسية حيث يمكن للفرد الباحث أن يدرس التسويق دراسة شاملة، وذلك من خلال إتباعه أحد هذه المناهج الأربعة التالية: [1]

أولا- المنهج السلعي:

يتضمن هذا المنهج دراسة أنواع السلع المختلفة وتصنيفها في مجموعات تجمعها خصائص مشتركة، وحسب هذا المنهج يمكن تقسيم السلع إلى مجموعتين رئيسيتين:

1- مجموعة السلع الاستهلاكية:

وهي تلك السلع التي يشتريها المستهلك النهائي لغرض إشباع حاجاته.

2 - مجموعة السلع الصناعية:

وهي السلع التي يشتريها المستخدم لغرض إنتاج سلع أخرى كالمعدات لغرض إجراء عمليات إنتاجية عليها قصد تحويلها إلى سلع جديدة كالمواد نصف المصنعة والمواد الأولية.

وما يميز هذا المنهج هو أنه يمدنا بالتفاصيل الدقيقة عن المشكلات الخاصة بتسويق سلع معينة من خلال دراسة مصادر إنتاجها، حالة العرض والطلب عليها، والمشاكل التي تواجــه المؤســسة عند تسويق سلعة معينة، غير أن أهم الانتقادات الموجهة لهذا المنهج التكرار وإضاعته للوقت لأن السلع تتشابه في طرق تسويقها أكثر من اختلافها.

ثانيا- منهج المؤسسات التسويقية:

ويركز هذا المنهج على دراسة وتحليل النشاط الذي تقوم به المؤسسات التسويقية كمتاجر الجملة ومتاجر التجزئة، ومدى أهمية كل نوع من هذه المؤسسات في الاقتصاد القومي ودورها في تبادل السلع والخدمات، وكذلك دراسة الموارد المادية والبشرية المستثمرة فيها وطرق تنظيمها بهدف تحديد قدراتها وكفاءتها في عملية توزيع السلع والخدمات [2].

وتعتبر دراسة التسويق حسب هذا المنهج ضرورية للإلمام بأصول التسويق، غير أنه لا يمكن الاعتماد عليها وحدها في دراسة التسويق دراسة عامة.

---

[1] فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد: مبادئ التسويق، دار الفكر لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص.7،8.

[2] أحمد شاكرعسكري: التسويق، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.29.

ثالثا- المنهج الوظيفي:

يعمل هذا المنهج على تقسيم النشاط التسويقي إلى عدة وظائف كالشراء والبيع والتخزين والنقل وغيرها، ثم تحليل كل وظيفة حسب أهميتها في تسويق السلع المختلفة، وما يميز هذا المنهج عن المناهج السابقة، أنه يشتمل على عدد قليل من الوظائف إذا ما قورن بعدد السلع أو المؤسسات التسويقية، وبالتالي اختصار الوقت وتجنب الكثير من التكرار، غير أن ما يعاب على هذا المنهج عموميته الشديدة [1].

ويمكن تقسيم الوظائف التسويقية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

- الوظائف التي تتضمن نقل ملكية السلعة، وتتمثل في وظيفتي الشراء والبيع؛
- الوظائف التي تتضمن العرض المادي للسلعة كالنقل والتخزين؛
- وظائف التسهيلات التسويقية وهي الوظائف التي تسهل أداء الأنشطة التسويقية المختلفة مثل التمويل وتحمل المخاطرة.

رابعا- منهج اتخاذ القرارات:

لقد دلت الخبرة والتجربة على أن أفضل طريقة لدراسة التسويق، هي الجمع بين المناهج الثلاثة السابقة في منهج واحد، وهو منهج اتخاذ القرارات بشكل منظم يبرز المبادئ والأصول التي يجب أن يلم بها الدارسين للتسويق، فهذا المنهج يسعى إلى ربط المناهج الثلاثة من وجهة نظر متخذ القرار.

ونتيجة لتغير العوامل المحيطة بالنشاط التسويقي، فإن الإدارة التسويقية تسعى لاتخاذ القرارات للتكيف مع هذه الظروف والاستجابة لحاجات المستهلكين المتجددة باستمرار.

---

[1] المرجع نفسه، ص.29.

المبحث الثاني: مـــاهية وطبيعـــة الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

أصبح ينظر إلى الإبتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك عامل محدد للإستمراريتها وبقائها، وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود عدة تصنيفات لمفهوم الإبتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندرو روشكا: "إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة " [1].

فهذا التعقيد الذي يكتنف الابتكار واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط في المصطلحات خلط بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد...، حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع حيث نجد على سبيل المثال أن **محمد عبد الفتاح الصريفي** يرى بأن: [2]

الابتكار = الإبداع= الخلق... .

ومن الملاحظ أيضا أن هناك من يترجم مصطلح innovation إلى كلمة الإبداع، في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في العربية هو كلمة الابتكار [3].

كما أن البعض استخدم مصطلح التجديد عند ترجمته لكلمة innovation، وعلى سبيل المثال " كتاب **بيتر دراكر** (innovation and entrepreneurship)، حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان

---

[1] مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص.90.

[2] محمد عبد الفتاح الصريفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2003، ص.12.

[3] مصطفى هني: معجم المصطلحات الاقتصادية(فرنسي.إنجليزي.عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص.246.

المقاولة والتجديد، في حين استخدم بيتر دراكر الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد" [1].

فالتجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد[2]، حيث يرى **Yves** بأن: " الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال" [3]، ويمكن أن نقول بأن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم التغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة، وفي هذا السياق سنحاول إبراز علاقة الابتكار ببعض المصطلحات ذات العلاقة قبل التعرض إلى مفهومه.

أولا- الابتكار والاختراع:

وكما أشرنا في البداية، نجد أن هناك خلط بين المصطلحين لدرجة أن البعض لا يفرق بينهما ويستخدم المصطلحين للدلالة على نفس الشيء، والواقع أن درجة التشابك الكبيرة بينهما والترابط قد أسهمت في هذا الخلط الحاصل بينهما، فالبعض لا يرى بأن هناك فرق بينهما وأنه يمكن استخدامهما كمترادفين وبشكل متبادل كما يرى ذلك كل من **ميليا ولاثام Mealiea and Latham** [4]، بينما البعض الآخر يفرق بينهما، وسنحاول أولا من خلال التعريف الآتي، معرفة ما المقصود بالاختراع ثم نتطرق إلى إبراز العلاقة بينه وبين الابتكار، حيث يعرف **أوكيل سعيد** الاختراع على أنه: كل جديد في المعلومات العلمية، ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين[5].

أما **خليل حسن الشماع** فإنه يعرف الاختراع بأنه: " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية" [6]، ومن خلال هذا التعريف

(1) نجم عبود نجم: ادارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص.17.

(2) فريد النجار: ادارة الاعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص.436.

(3) Yves Chirouze: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, 1991, p.126.

(4) نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.17.

(5) محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص.112.

(6) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.421.

للاختراع، نستنتج أن الاختراع لابد أن يكون شيئا جديدا بشكل تام وما دون ذلك لا يعتبر اختراع، كما يجب أن يكون ملبيا لحاجة إنسانية، وهذا يوضح أن هذا التعريف يتبنى المقولة الفلسفية لأفلاطون بأن الحاجة هي أم الاختراع، والتي أطلقها منذ 2500 سنة حيث بقيت صالحة حتى بداية القرن العشرين حيث كانت الحاجة وراء عدد كبير من الاختراعات التي شهدتها البشرية، لكن مع بداية القرن العشرين أصبحت الرغبة هي أم الاختراع، وعلى سبيل المثال نجد أنه لم تكن هناك أي حاجة وراء اختراع جهاز الفيديو المنزلي، وإنما كانت رغبة جديدة لمتابعة المواد الترفيهية والتعليمية.

فالواقع اليوم يشير إلى أن المؤسسات لم تعد تنتظر الحاجة لتقوم بالاختراع، ومن جهة أخرى نجد أن التعريف أهمل جانب مهم يتعلق بالاختراع، وهو أن الاختراع يرتبط بجانب تكنولوجي بشكل كبير وأن الاختراع يكون على أساس خلفية تكنولوجية، حيث يعرف كل من **روبنيز وكولتر** **Robbins and coulter** بأن: "الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية" [1]، ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع، إلا إذ كانت مرتبطة بالتكنولوجيا كما يشير تعريف روبنيز وكولتر، وفي إطار العلاقة بين الاختراع والابتكار نجد أن **Yves** قد فرق بينهما حيث يرى بأن: "الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد" [2].

أما **محمد أحمد عبد الجواد** يرى بأن" الابتكار هو القدرة على الاختراع" [3]، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع، ومفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع [4].

---

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.17.

[2] Yves Chirouze, Op.cit, p.126,127.

[3] محمد أحمد عبد الجواد: كيف تنمي مهارات الابتكار والابداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، 2000، ص.12.

[4] Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France, 2 éme édition, 1993, p20.

أما **Marie Debourg** ترى بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وتعطي مثال على الليزر بأنه اختراع وأن الأقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر[1]، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري.

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، غير أن التعريف الأخير ركز على أن الابتكار يهتم بتحويل وتنفيذ الأفكار التي ترتبط بالتكنولوجيا بشكل كامل في المجال التجاري، وحسب هذا التعريف والذي سبقه نجد أن الابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق تجاري للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية.

ثانيا- الابتكار والإبداع:

قبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار لابد من الوقفة عند مصطلح الإبداع، حيث أن مصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية **kere** والتي تعني النمو، وإلى الفعل **create** في الإنجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبدع والذي يعني سبب المجيء[2].

ويعرف قاموس بنجوين السيكولوجي الإبداع "بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة " [3]، وهذا يعني أن عملية الإبداع تتم على مستوى العقل وتعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحداثة، وفي إطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخلط وعدم التفريق الحاصل بينهما كما أشرنا سابقا، نجد أن هناك وصف للعلاقة بينهما بأنهما يعنيان نفس الشيء، حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية:

---

[1] Marie Camille Debourg et al: pratique du marketing, BERTI éditions, 2e édition, Alger, 2004, p.164.

[2] مصري عبد الحميد حمورة: علم النفس(الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص.73.

[3] نيجل كنج ونيل أندرسون: ادارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص.42.

" **الابتكار = الإبداع...** ، ويعرف الإبداع بأنه تبني فكرة جديدة موجودة " [1]، في حين يرى البعض بأن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة، وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل [2] وهذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة، بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد فيسمى ابتكار [3].

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن **أمبيل** عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن " كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي" [4]، إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار.

وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق.

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

ثالثا- مفهوم الابتكار:

وبالرجوع إلى مصطلح الابتكار فإن **راوية حسن** ترى بأن الابتكار:" هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها" [5]، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن

---

[1] محمد عبد الفتاح الصريفي، المرجع السابق، ص.12.

[2] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.17.

[3] أحمد سيد مصطفي: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص.572.

[4] Amabile, T.M.: Creativity in context: Westview Press, New York, 1996, p. 1154, 1155.

[5] راوية حسن: سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.393.

الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا، هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى خاصية يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال **longman** حيث يعرف الابتكار على أنه: " أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت" [(1)].

" أما **بيتر دراكر P.F.Drucker** فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله **شومبتير** من أن الابتكار هو هدم خلاق" [(2)].

وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين المقاربتين بحسب **(Anderson & Tushman)** 1986 وهي: [(3)].

مقاربة التدمير الخلّاق (la destruction créatrice) عن **شومبتير**، والذي يرى أنّ الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم، والمقاربة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه، والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، أي تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمانا للاستمرارية من جهة أخرى.

أما **نجم عبود نجم** فإنه يعرف الابتكار على أنه: " قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق" [(4)]، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، و/أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد و/أو الأولى في الوصول إلى السوق.

[(1)] G.F..ADAM: Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982, p.244 .

[(2)] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.21.

[(3)] بوقلقول الهادي، سوامس رضوان: إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص.4.

[(4)] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.22.

والشكل رقم(02) يوضح أبعاد هذا التعريف، حيث يؤكد أيضا على أن الابتكار هو:[1]

- قدرة الشركة في حالتي الفرد المبتكر العامل في المؤسسة أو تداؤب أفرادها كفريق؛
- ما هو الجديد وهذا هو جوهر الابتكار بوصفه توليفة جديدة لما هو موجود أو كشفا جديدا غير مسبوق؛
- يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد يكون أكثر قدرة على معالجة المشكلة لم تحل حتى الآن أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة؛
- أن يكون هذا الابتكار أفضل مما يقدمه المنافسين؛
- الابتكار قائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلي السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.

العامل المؤثر	الجدة—التحسين الكبير	الهندسة –كفاءة الإنتاج	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبتكر أو الشركة، الأدبيات والدراسات، الموزعون ،الزبائن، والمنافسون ...إلخ	الخبرة الهندسية، مرونة تكنولوجيا العملية، إدارة العمليات كفوءة، وإدارة تكاليف كفوءة.	الخبرة التسويقية، التوجه إلي الزبون، قنوات التوزيع، سياسات التسعير، وترويج وإعلان.

الشكل رقم (02): مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق.

المصدر: المرجع نفسه، ص.23.

[1] المرجع نفسه، ص.23.

ولقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا.

ومن بين هؤلاء **مايكل ويست** ورفاقه، حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالآتي: [1]

- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه(بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المنظمة ككل) حتى لو لم يكن جديدا بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛
- يجب أن يكون الابتكار شيئا مقصودا وليس أمرا عارضا، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكارا، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل(تخفيض الإنتاج)، بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه إبتكاري؛
- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص أخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماما يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛
- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة، أو بعض أقسامها الفرعية و/أو المجتمع الأوسع؛
- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكار.

المطلب الثاني: أهميـــة الابتكـــار

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورقيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل

---

[1] نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، المرجع السابق، ص.22،23.

الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات الربح التاريخية، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد[1]، ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المنظمات [2]، وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله الشركات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم للسنوات طويلة بالرغم ما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، لدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات، حيث نجد على سبيل المثال أن الشركات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25% من كل الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريبا في مجال الابتكار لعامليها، وهذا يمثل زيادة بمقدار(540%) في السنوات الأربع ما بين 1999-2003 [3]، ولقد أصبح العائد من الابتكار مهم ونتائجه في كثير من أحيان مبهرة (في حالة نجاحه)، حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية، فعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار نجد في شركة 3M الأمريكية أن حوالي 32% من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنويا نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة [4]، ونجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والمتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، والتي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها ومن الاستمرار بل والنمو.

ويأتي في مقدمة هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل

---

[1] سعيد يس عامر: الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص.293.

[2] محمد عبد الفتاح الصريفي، المرجع السابق، ص.38.

[3] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.15.

[4] سعيد يس عامر، المرجع السابق، ص.293.

والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل: [1]

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛
- كبر حجم منظمات الأعمال؛
- ارتفاع توقعات المستهلكين؛
- نقص الموارد؛
- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة كما أشرنا سابقا لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة الورقة الرابحة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف، ويعرف **kotler** الميزة التنافسية على أنها: " تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا "، كما يعرفها **Doyle** على أنها " قابلية المنظمة على اتباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق " [2].

وفي هذا السياق يرى **علي السلمي** أن المدخل السليم للمنافسة أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن الآخرين وسبب لتفوقها عليهم، ويضيف بأنه يجب على المؤسسة أن تبتكر شيئا جديدا لم يصل إليه الآخرون ومن ثم السبق في السوق [3].

أما **Porter** فقد أكد على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميرهورن يؤكد في كتابه الأحدث على أن الابتكار = ميزة تنافسية [4] .

فالكثير من الكُتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من الشركات أهم مصادر الميزة التنافسية هذه الأيام.

---

[1] سعيد يس عامر، المرجع نفسه، ص.283.

[2] ردينة عثمان يوسف: بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000، ص.122.

[3] على السلمي: الادارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر، ص.252.

[4] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.20.

والشكل التالي يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية:

مصادر الميزة التنافسية	**الإيضاح**
الكلفة	يمكن للمنظمة من البيع بسعر اقل من المعدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين.
النوعية	وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها.
الاعتمادية	وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب.
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له.
الابتكار	تقديم منتجات جديدة.

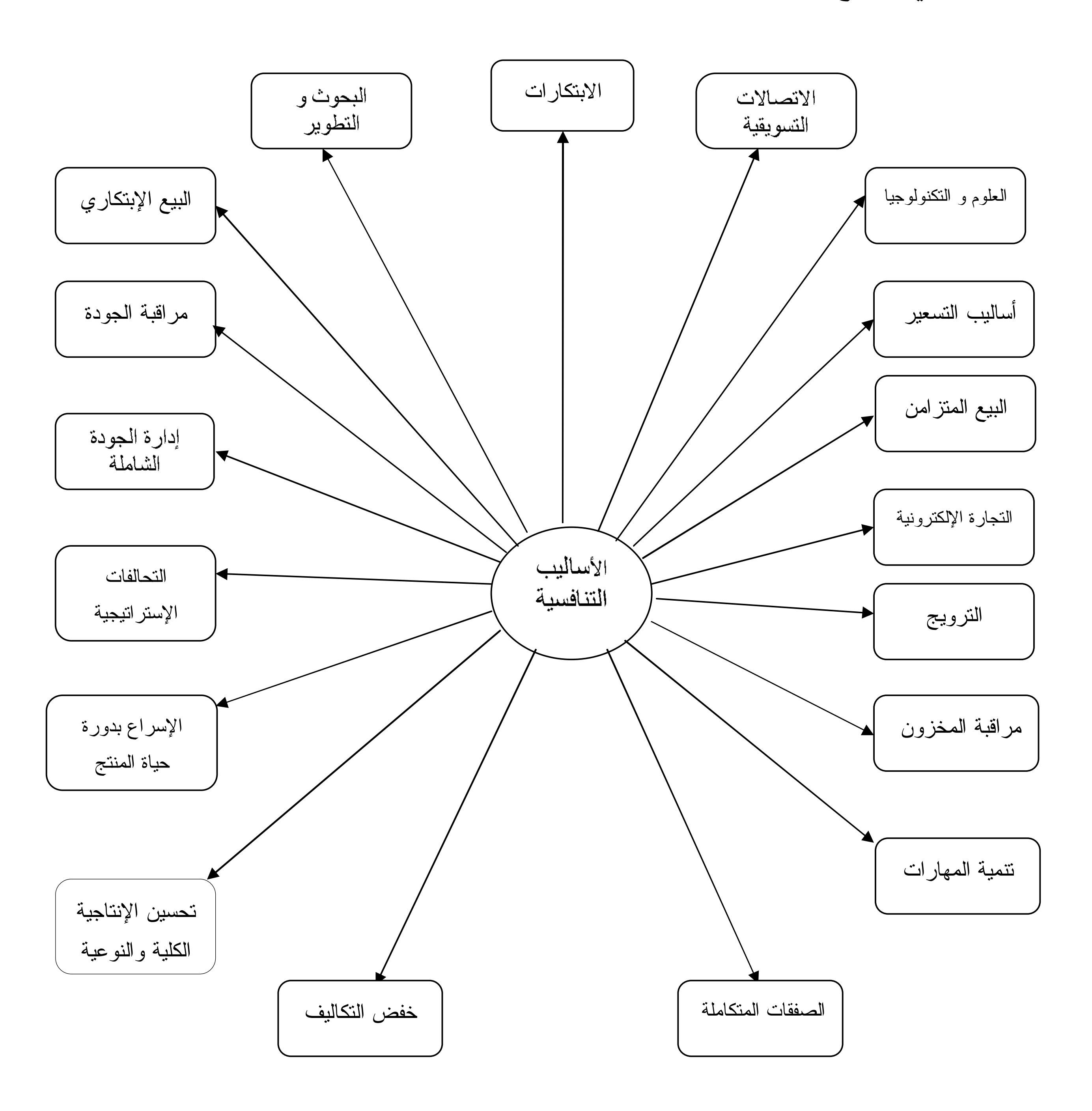
الجدول رقم (02): يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لميزة التنافسية

المصدر: رجم نصيب، أمال عياري: الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى دولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر،أيام/30 أكتوبر ،2002.

ونجد مما سبق أن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأحد أهم أساليب التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري لتنافسية المؤسسة ونموها كما يؤكد على ذلك yves [1].

[1] Yves Chirouze, Op.cit, p.127.

والشكل التالي يوضح الابتكار كأحد الأساليب التنافسية الحديثة للمؤسسة:



الشكل رقم (03):يوضح أساليب التنافسية الحديثة و من بينها الابتكار

المصدر: فريد النجار: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2000، ص.158.

ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه: [1]

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الإبتكار.

المطلب الثالث: أنواع الابتكار

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين هذه التصنيفات، تصنيف **Stewart**، حيث يصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع:[2]

1- ابتكارات كبيرة Macro innovations:

ونتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة.

2- ابتكارات أساسية Innovations de Base :

تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة (الدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات).

3- ابتكارات التحسين Innovations d'amélioration:

ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

---

[1] أحمد سيد مصطفي: إدارة البشر(الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص.260.

[2] بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، المرجع السابق، ص.06.

وهناك من يصنف الابتكارات إلى ابتكارات متجسدة في الآلات ومنتجات جديدة، وابتكارات غير متجسدة تظهر في الأفكار والنظريات والمفاهيم الجديدة، ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين، الابتكار الجذري والابتكار النسبي(تحسيني)، وهذا التقسيم مبني على درجة كثافة الابتكار وكثافة الابتكار تنتج عن حداثة المفهوم (التصور) والتكنولوجيا المستخدمة حيث أن المفهوم (التصور) يكون تقليدي أو محسن أو جديد ونفس الشيء فيما يخص التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، وبالتالي كلما كان المفهوم جديدا والتكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار وكلما تزداد درجة كثافة الابتكار تزداد درجة المخاطرة [1]، ويرى **علي الشريف** أن الابتكار الجذري هو "سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة " [2]، غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقا قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو منظمة، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل، بينما الابتكار التدريجي أو التحسيني فيعني إدخال تحسينات وتعديلات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر.

غير أن هناك أربعة طرق مفيدة في تصنيف الابتكارات: [3]

أولا- حسب النظم الاجتماعية الفنية:

يفرق F.Damanpour and E.William بين الابتكارات الفنية وهي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، وبين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة.

ثانيا- ابتكارات المنتجات والعمليات:

يمكن تعريف ابتكارات المنتجات بأنها تتوجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق أما ابتكارات العملية فهي ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي.

وإذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك، وفي دراسة على عينة من 101 بنك أمريكي وجد

[1] Jean Jacques Lambin, Op.cit,p.282.

[2] علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.339.

[3] نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، المرجع السابق، ص.220-223.

أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من العمليات، والسبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر.

ثالثا- حسب خصائص الابتكار:

قدم Zaltman ورفاقه في 1973 نموذجا مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات:

1- مبرمج وغير مبرمج: بمعنى أن هناك ابتكارات مخطط لها مسبقا وابتكارات لم يخطط لها مسبقا أي ابتكارات غير مبرمجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد راكدة، وابتكارات ضغط وهي ابتكارات التي تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة، كما أن هناك مستوى فرعي ثالث هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري،(حيث يقوم الشخص أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المنظمة لمجال تكون الحاجة فيه للتغير غير معروفة).

2- مساعد أو نهائي: أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتيسير وإقرار ابتكار أخر.

3 – الأصالة: أي ابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحداثة المفرطة والمخاطرة الكبيرة.

رابعا- حسب مصدر الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكارات طبقا لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات:[1]

1 ــ ابتكارات داخلية: وهي ابتكارات ناتجة من داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية.

2 ــ ابتكارات خارجية: وهي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج(في بعض أحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكارات ضمن أطر محددة)، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستيلاء)، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر داخلها (عقبة لم يبتكر هنا)، ولقد عانت الشركات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلا، في مقابل الشركات اليابانية التي لا تتوانى في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها.

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.109.

والجدول التالي يوضح هذه التصنيفات:

انظم الاجتماعية الفنية	**المنتجات والعمليات**	**خصائص الابتكار**	**مصدر الابتكار**
Damanpoue 1990	Damanpoue and Gopalakrishnan 2001	Duncan and Zaltman Holbek,1973.	Anderson,1992
فني: منتجات جديدة ،خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي	**منتج:** سلعة أو خدمة جديدة يتم تقديمها لمقابلة احتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجي.	**مبرمج أو غير مبرمج:** أيا كان الأمر، يكون الابتكار مخططا له مسبقا. (إذا لم تكن الابتكارات مخططة فيمكن عندئذ تقسيمها إلي أنواع ناتجة عن الضغط أو الركود).	**طارئ:** تكون الابتكارات مبنية علي أفكار تبرز بشكل طارئ داخل المنظمة ذاتها.
إداري: التغيرات في العلاقات الاجتماعية ، والاتصالات والقواعد، والأدوار، والإجراءات والهياكل المرتبطة بهم.	**عملية:** عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج أو خدمات المنظمة.	**مساعد / نهائي :** سواء كان الابتكار مقدم بهدف تيسير ابتكار أخر أو اعتباره غاية في حد ذاته.	**الإقرار:** الابتكارات المنقولة عن المنظمات الأخرى مشابهة ،غالبا ما تجرى عليها تحسينات فيما بعد.
إضافي: الابتكارات التي تعبر الحدود بين المنظمة والبيئة المحيطة.		**الأصالة:** المدى الذي يكون من خلاله التغيير يتسم بالحداثة والمخاطرة	**مفروض:** الابتكارات التي تكون المنظمة مجبرة على القيام بها نتيجة لوجود قوة تنظيمية أو قانونية خارجية.

الجدول رقم (03): يمثل التصنيفات المختلفة للابتكار

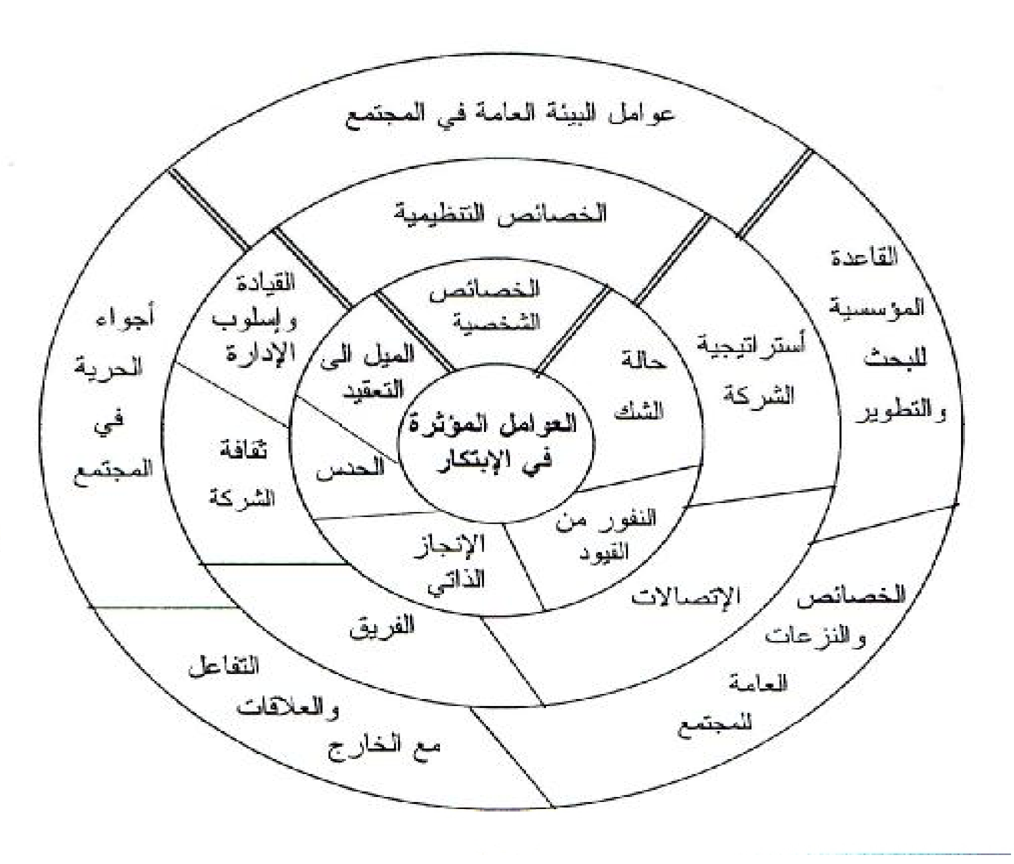
المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، المرجع السابق، ص.220.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة وديناميكية مما يعني وجود عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، كما أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة، ولا تكون كذلك في ظروف أخرى وربما هذا ما يزيد في درجة تعقيده.

ومع هذا فإن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر ،مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع[1].

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الإبتكار:



الشكل رقم (04): يمثل العوامل المؤثرة في الابتكار

المصدر: المرجع نفسه، ص.130.

---

(1) نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.129.

أولا- مجموعة الخصائص الشخصية:

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد [1]، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء **شارلز**، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلا من ماذا يكون [2].

كما أنهم يتميزون بـــ:[3]

- حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛
- يتحدوا الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛
- يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛
- يأتوا بتبصرات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:[4]

1- الميل إلى التعقيد:

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحـــل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجـــدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

---

[1] مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص.90.

[2] شارلز مارجيريسون: القيادة بالفريق، ترجمة: سرورعلي ابراهيم سرور، دارالمريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص.72.

[3] المرجع نفسه، ص.73 .

[4] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.129.

2- حالة الشك:

وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طال بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لابد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

3- الحدس:

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، ويوضح (Bois 1978) على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من استخدام والاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة[1].

4- الإنجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به حيث يلعبان دور المحفز لـه فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته [2]، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم **ماسلو Maslow** للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها، وعمليا لن يشبع هذه الحاجة إلا نسبة ضئيلة جدا من الأفراد في أي مجتمع من ذوي المساهمات التي لا تُنْسى[3]، ولا عجب في أن الفرد المبتكر يسعى إلى إشباع هذه الحاجة.

---

(1) ابتهاج العالي: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ""الإبداع والتجديد"،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص.64.

(2) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص.304.

(3) محمد ابراهيم عبيدات: سلوك المستهلك(مدخل استرتجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2002، ص.95.

5- النفور من المحددات والقيود:

إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا ومتسع ما لا يمكن أن يحدها شيء، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ثانيا- مجموعة العوامل التنظيمية:

إن الشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبتكار: (1)

1- إستراتيجية المؤسسة:

وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من الشركات، شركات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي الشركات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه والنمط الثاني يتْبِع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

2- القيادة وأسلوب الإدارة:

لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة "على أنها ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك" (2)، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشيع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشيع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرونة، التحرر من

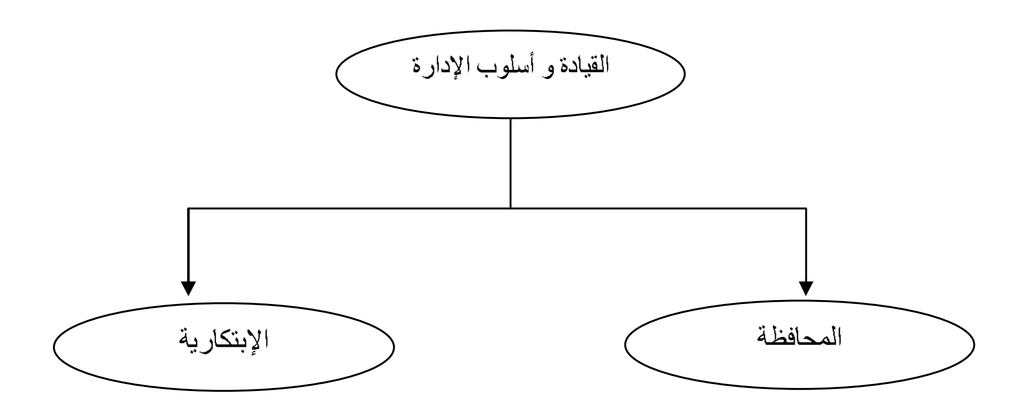
---

(1) نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص،135-139.

(2) صالح بن سليمان الرشيد: نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص.35.

الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني(البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، الروتينات القوية، واتصالات أسفل- الأعلى.

والشكل التالي يوضح الاختلاف بين النمطين:



- قيادة بيروقراطية متسلطة.
- العلاقات هرمية .
- القواعد والروتينات محددة بالتفصيل.
- الابتكار وظيفة.
- السياسات والأنظمة محددة و ملزمة.
- اتصالات أعلى ــ أسفل.

- قيادة ديمقراطية.
- العلاقات الأفقية.
- القواعد والروتينات مرنة وقابلة للتغيير.
- الابتكار مشروع.
- السياسات والأنظمة عامة.
- اتصالات في جميع الاتجاهات.

الشكل رقم (05): يوضح القيادة وأسلوب الإدارة

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.137.

3- الفريق:

يعرف الفريق على أنه" تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك " [(1)]، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب الشركات الناجحة أن التحول من

[(1)] أحمد سيد مصطفي: ادارة البشر(الأصول والمهارات)، المرجع السابق، ص.419.

الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار، ولقد أصبحت المؤسسات تشجع استخدام هذه الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمواجهة خطرين:

أ - خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

ب - تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتعبة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة.

4- ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها: " مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معينا في عمل الأشياء" [1].

ونجد أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف الشركات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

5- العامل المؤثر:

إن الابتكار في الشركة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار فعلى سبيل المثال:

- إذا كان الابتكار يؤثر على الزبون فإن العامل المؤثر هو القيمة (الحدود المقارنة بين التكلفة وما يحصل عليه الزبون).
- إذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.

---

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.137.

5- الاتصالات:

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء[1]، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط الشركة، ففي الشركات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها من جهة، وبين مختلف أقسام الشركة وإداراتها من جهة أخرى، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة الشركة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.

ثالثا- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقائه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المؤسسات فكلهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع:

1- الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع:[2]

أ- العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

---

[1] صالح بن سليمان الرشيد، المرجع السابق، ص.39.

[2] سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001، ص.600.

ب- العوامل السياسية:

تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

2- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

أ- مراكز البحث والجامعات:

تلعب دورا مهما في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وما يسهم به في إثراء التراث المعرفي الإنساني، والبحث التطبيقي وما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية(التكنولوجيا) والمنتجات، كما أنها تساهم في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

ب- نظام البراءة:

إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على " أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية" [1]، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين، والذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم باللحاق بسرعة بالمبتكر صاحب الابتكار الأصلي الذي أنفق الكثير ليصل إلى هذا الابتكار، بل ومنافسته مما يضيع عليه فرصة الانتفاع بالابتكار الذي توصل إليه، وبالتالي ضياع كل جهوده سدى، وعليه فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين، ليكون هذا التعويض حافز

[1] محمد سعيد أوكيل: اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص.165.

قوي من أجل الابتكار، غير أنه من جهة أخرى قد يدفع هذا النظام وما يوفره من حماية قانونية اعتماد الأفراد والمؤسسات على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق دون مواصلة الابتكارات كضمانة للتفوق، حيث استمرت مؤسسات كثيرة لفترة طويلة تحصل على جعالات[*]من الشركات الأخرى التي تستخدم براءاتها وتراخيصها [1]، ولا شك في أن هذا له تأثير على تباطؤ عجلة الابتكار.

3- أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة:

حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة.

---

[*] هي تعويض مالي تدفعه الجهة المستفيدة من البراءة علي الجهة المالكة.

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.142.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية للابتكار والتسويق يمكن استخلاص ما يلي:

1- أن التسويق المتعارف عليه يعمل على تحقيق حاجات ورغبات المستهلكين بما يتواءم مع قدرات وإمكانيات وأهداف المؤسسة، وهذا المفهوم لم يظهر إلا بعد مروره بمراحل تطور فيها من مجرد نشاط ثانوي يعني بيع وتصريف سلع إلى أهم نشاط في المؤسسة يعمل على ربط المؤسسة ببيئتها الخارجية.

2- يعني الابتكار التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى منظمة، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديدا تماما لنقول عنه ابتكار، فأي تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر إبتكار.

3- يعتبر الابتكار نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو تثبيطه في بعض الأحيان، حيث تنقسم إلى ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر ومجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

الفصل الثاني: الابتكار التسويقي في مجال المنتجات

تمهيـــد:

يمكن التسويق المؤسسة من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين، وبالتالي تحديد المنتج المناسب من أجل إشباع هذه الحاجات والرغبات، لكن التغير المستمر الذي يميز أذواق وحاجات المستهلكين نتيجة تأثير مجموعة من العوامل المتباينة، جعل من الصعب على المؤسسة أن تقدم منتج واحد مناسب، ما حتم عليها القيام بتغيير هذا المنتج من خلال إدخال تحسينات جديدة عليه أو التوصل إلى منتج جديد أفضل، بديل له حتى يتوافق مع هذه الحاجات المتغيرة. إن تحديد هذه التغيرات وتوقع كيف يمكن أن تكون عليه في المستقبل، وتلبيتها بشكل أفضل من المنافسين بكفاءة وفعالية يتطلب التميز في الممارسات التسويقية للمؤسسة، والتي من بين مخرجاتها التوصل إلى تقديم منتج مبتكر يحقق الأهداف المرجوة من ورائه، إن هذا التميز يتطلب وجود الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، وسنحاول في هذا الفصل إبراز معنى الابتكار التسويقي ومراحله ومتطلباته ثم مفهوم المنتجات الجديدة وأهم تصنيفاتها وفق نوع الابتكار ومن منطلق تسويقي، وأهم الأساليب والإستراتجيات المتبعة لابتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي كأحد أهم جوانب الابتكار التسويقي.

المبحث الأول: مفهوم، مراحل ومتطلبات الابتكار التسويقي

حضى الابتكار التسويقي باهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق لما له من تأثير بالغ في تحقيق التميز للمؤسسة في ميدان التسويق، ومن ثم الرفع من أداء المؤسسة ككل، ففي ظل هذا الزخم الذي تشهده المؤسسة من عوامل المنافسة وضغوط بيئية متنوعة كان لابد من التميز في التسويق من خلال الابتكار، والذي أصبح ينظر إليه على أنه التوجه الأخير في تطور التسويق، وسنحاول من خلال هذا المبحث معرفة المقصود بالابتكار التسويقي، وما هي أهم متطلباته ومراحله.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار التسويقي

إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي[1]، ويعرف على أنه: " وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية" [2]، وهذا يعني أن أي ابتكار تسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي، ولذا يعرف على أنه: " الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة " [3]، وبالطبع في مجال التسويق.

ويهدف الابتكار التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، والمواءمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة.

كما أنه يسعى إلى أن يخلق العرض الطلب (العرض الإبداعي)، وإذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو تلبية الحاجات الحالية للمستهلكين بما يتواءم مع قدرات وأهداف المؤسسة، فإن الابتكار التسويقي يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها، فالحاجات الحالية هي تلك الموجودة حاليا في أذهان المستهلكين، حيث يستطيعون التعبير عنها بسهولة، ويمكن من خلال وسائل بحث السوق التقليدية تحديد هذه الحاجات، أما الحاجات الكامنة فتعني تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون اليوم، لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين في التعبير عنها،

(1) Jean Jacques Lambain: Le marketing stratégique, 2e édition, Ediscience international, 1993, p.281.

(2) نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص.4.

(3) المرجع نفسه، ص.4.

فمثلا لم ير المستهلكون أية حاجة إلى جهاز Walkman حتى طرحته شركة Sony ودفعت بالسوق نحوه، ومرضى العجز الجنسي يدركون بأنهم بحاجة إلى عقار فياغرا viagra ولكنهم لا يشعرون بالارتياح في الاعتراف بأنهم يعانون من العجز الجنسي في عملية مسح عادية للسوق [1]، وبالتالي فإن تحديد هذا النوع من الحاجات يتطلب استخدام وسائل وطرق مبتكرة في بحوث التسويق، وهذا جانب من جوانب الابتكار التسويقي.

كما أن من يمكنه اكتشاف هذه الحاجات الكامنة وتلبيتها تكون له الريادة في السوق، ونجد أن فئة المنتجات المبتكرة تماما تتعلق بالحاجات الكامنة والتي للابتكار التسويقي دور كبير في تحديدها، وبالتالي فإن الابتكار التسويقي قد يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية والمقصود بها هو أن يكون منتج يتمتع بميزة قوية على منتجات المنافسين أي تكون السلعة أوالخدمة لها ميزة تنفرد بها على الآخرين، وبعبارة أخرى إن مصدر هذه الميزة يكمن في أن المنتج يتلاءم بشكل كبير مع حاجات المستهلكين مقارنة مع منتجات المنافسين، وذلك بالتحديد الدقيق للحاجات الحالية للمستهلكين والكامنة التي كان للابتكار التسويقي الدور الأكبر في اكتشافها، ومثال عن ذلك الميزة التي يتمتع بها البريد السريع عن البريد العادي أو محلات السوبر الماركت التي تعمل 24 ساعة عن محلات البيع الأخرى، ولعل كل ذلك يعود إلى القدرة العالية في تشخيص حاجات ورغبات المستهلكين، بالرغم من أن هذه الابتكارات لم تحتج إلى تكنولوجيا جديدة لتجسيدها.

وكما أشرنا سابقا فإن الابتكار التسويقي قد ينصب على أحد المتغيرات التسويقية الأربعة أو على كلها، كما أن الابتكار في التسويق قد يمتد إلى الإبتكار في مجالات تسويقية أخرى كالابتكار في بحوث التسويق، كذلك قد يأخذ الابتكار التسويقي شكل تبني قضية أو اختلاف مع المنافسين في مواقفهم تجاه قضية معينة [2].

وأهم مجالات الابتكار التسويقي تتمثل في تجديد سلعة ذاتها أو خدمة، إيجاد تموضع جديد للسلعة الحالية في السوق، على سبيل المثال شامبو مقدم للأطفال بعد ذلك يقدم لذوي البشرة الحساسة من البالغين، تقديم جديد لنفس المنتج مثلا فيلم عرض في قاعات السينما ثم يقدم في أشرطة أقراص من نوع DVD، تجديد العبوة، استخدام جديد لمنتج معروف مثلا استخدام شاشة

---

[1] دون إياكوبوتشي: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، ترجمة: إبراهيم يحي الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص.235.

[2] نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص.4.

التلفزيون لألعاب الفيديو[1]، الابتكار في أساليب البيع، ابتكار نظم جديدة للتوزيع المادي للسلع، ابتكار وسائل الإعلان والترويج وأساليب عرض السلعة (عبر الإنترنت) [2]، طرق جديد في التسعير(التسعير السيكولوجي)، كل هذه الأمثلة تعتبر نوع من الابتكار في مجال التسويق، وإن كان بعضها نتيجة ابتكارات تكنولوجية بحتة وجدت تطبيقات لها في التسويق كاستخدام الانترنت في مجال التسويق، والتي ظهر عنها ما يسمى بالتسويق الالكتروني، واستخدام مكنات في مجال البيع حيث ظهر عنها ما يسمى بالبيع الآلي.

وبالتالي فإن الابتكارات التسويقية منها ماهو ابتكارات تكنولوجية وجدت تطبيقات لها في التسويق، وهنا فإن عنصر الجدة والحداثة مصدره التكنولوجيا وعادة ما تدخل هذه الإبتكارات في زمرة الابتكارات الجذرية (القطع)، ومنها ما هو أفكار تسويقية جديدة تم تطبيقها في مجال التسويق حيث يكون عنصر الجدة هنا في الفكرة التسويقية الجديدة، وهذه الابتكارات عادة ما تدخل في فئة ابتكارات التحسين، وقد تحتاج إلى تكنولوجيا جديدة في بعض الأحيان لتجسيدها.

وما يميز الابتكار في مجال التسويق والمنطلق من أفكار تسويقية جديدة بخلاف الإبتكارات التكنولوجية أو الإبتكارات التسويقية التي تتطلب تكنولوجيا جديدة، هو أنه في كثير من الأحيان لا يتطلب استثمارات ضخمة، وهذا ما يزيد في درجة المخاطرة في حالة الإبتكارات التي تعتمد على التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي فإن الابتكار في مجال التسويق من منطلق تسويقي يكون أقل خطورة وأكثر فعالية، ولكن في المقابل نجد أنه سهل التقليد من طرف المنافسين[3].

المطلب الثاني: متطلبات الابتكار التسويقي

إن تبني وتطبيق الابتكار التسويقي في المؤسسة ليس بالأمر السهل، حيث إن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات إدارية وتنظيمية متطلبات خاصة بالمعلومات ومتطلبات متعلقة بجدوى ومتطلبات أخرى متنوعة [4] والشكل التالي يوضح متطلبات الابتكار التسويقي:

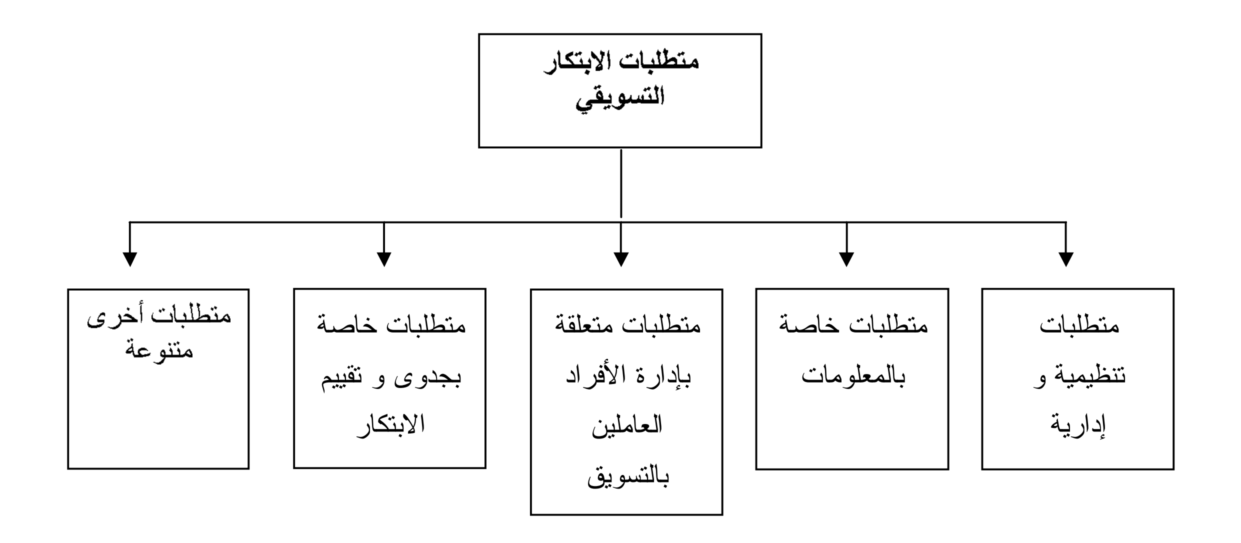
---

[1] Sylvie Martin Védrine: initiation au marketing, édition d'organisation, paris, 2003, p.179.

[2] Claude Demeure: Marketing, Editions Dalloz ,4e édition, France, 2003, p147.

[3] Jean Jacques Lambin, Op.cit, p.281

[4] نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص.29.



الشكل رقم(06): يمثل متطلبات الابتكار التسويقي

المصدر: المرجع نفسه، ص. 30.

أولا- المتطلبات التنظيمية والإدارية:

تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات:

1- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:

يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية الابتكار في مجال التسويق في تحقيق أهدافها ونجاحها، ووجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام الابتكار التسويقي داخل المؤسسة وتنميته.

2- التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الإبتكارية:

يتطلب أي ابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة تضافر وتكامل كل جهود الإدارات المختلفة في المؤسسة باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط، وإنما مسؤولية كل أقسام المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين هذه الإدارات، ومن المداخل التي يمكن الأخذ بها لتحقيق مثل هذا التناسق والتكامل مدخل النظم(1)، بحيث أن مخرجات قسم معين تكون مدخلات لقسم آخر وهكذا.

(1) المرجع نفسه، ص.32.

ثانيا - متطلبات خاصة بالمعلومات:

تتمثل المتطلبات الخاصة بالمعلومات في تأمين المعلومات والمعلومات المرتدة والنظام الفرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

1- وجود آلية أو نظام أمني:

وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات عندما تكون مجرد أفكار، إذ أن هذا التسرب قد يضر بالمؤسسة بشكل أو بآخر وقد يضيع عليها فرصة الانتفاع بهذا الابتكار، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها التسويقية من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين، وذلك من خلال حصر هذه المعلومات على عدد محدود من العاملين لديها، والعمل على خلق ولاء قوي لديهم اتجاهها.

2- توافر المعلومات المرتدة:

يتطلب الابتكار في مجال التسويق ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية، ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموما وهي (الحداثة، الكفاية، الشمول والتوقيت المناسب)، حيث تستطيع المؤسسة من خلال المعلومات المرتدة تقييم نتائج ابتكاراتها التسويقية السابقة والاستفادة من نتائج تقييمها لاحقا، وعلى ضوئها تحدد المؤسسة إمكانية التوقف عن ابتكار معين أو إدخال تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به، وهذا ما يسمح لها بالاستفادة من هذا الابتكار إلى أقصى حد ممكن.

3- نظام فرعي للمعلومات التسويقية:

إن وجود نظام معلومات تسويقية مهم للابتكار التسويقي حيث يعرف على أنه: " ذلك النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في اتخاذ القرارات التسويقية " [(1)]، ويعمل نظام المعلومات التسويقي بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لمتخذ القرار التسويقي.

[(1)] أبوعلفة عصام الدين أمين: التسويق(المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص.171.

كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات على المنافسين والخطوات التي سيقبلون عليها ومجالات القوة والضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بخططهم المستقبلية الخاصة بالابتكار التسويقي (سواء في طرح منتجات جديدة أو ابتكار في أي عنصر تسويقي آخر) من خلال ما يسمى بنظام الاستخبارات التسويقية، وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية[1] وهذا ما يسمح للمؤسسة من تفويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال.

ثالثا- متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق فيما يتعلق بالابتكار في مجال التسويق توافر عدد من العناصر:

1-اعتبار القدرات الإبتكارية شرطا لشغل الوظائف:

يجب اعتبار توافر قدرات ابتكارية ومستوى علمي أكاديمي في مجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطا مهما وضروريا في نفس الوقت، حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي وهذا ما أكده **Barron** حيث يرى: " أن الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن "[2]، وكما أشرنا سابقا بأن الشخص المبتكر هو لب الابتكار سواء في التسويق أو في أي مجال آخر، لذا يجب أن يكون المرشحين للعمل في إدارة التسويق أفراد ذوي قدرات ابتكارية ويتمتعون بمستوى علمي أكاديمي في التسويق في نفس الوقت، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف في الشركة خاصة الوظائف المتعلقة بالتسويق، وهنا يمكن للمؤسسة الاستعانة بخبراء في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير والمقاييس، والتي من خلالها تستطيع أن تميز بين الأفراد المبتكرين فعلا والمتظاهرين بذلك.

2- نظام فعال للتحفيز على الابتكار:

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر مطلب مهم قد يأخذ شكل مادي (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز العينية والنقدية) أو شكل معنوي (كالشهادات التقدير

---

[1] المرجع نفسه، ص.174.

[2] طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999، ص.341.

وشهادات التميز ..)، ويجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الابتكار، وبالعكس مع من لا يساهم في الابتكار مثل عدم إعطاءهم أولوية في الترقيات أو مزايا نقدية أو عينية، لا شك في أن هذا يعمل على خلق جو من المنافسة بين العاملين قد يساهم في زيادة وتيرة الابتكار داخل المؤسسة، كما يجب أن نشير إلى أن التوصل إلى ابتكارات جديدة ليس بالأمر السهل، وأن نسبة الفشل كبيرة لذلك يجب على المؤسسة أن تتجنب توزيع العقاب عند حدوث الفشل، فالابتكار يحتاج إلى الدعم والنقد البناء والمكافأة حتى في حالة الفشل وليس العقاب [1].

رابعا– متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية:

نظرا لأنه في كثير من الحالات تتطلب الابتكارات استثمارات ومبالغ ضخمة وتكتنفها درجة مخاطرة عالية في العديد من المواقف، فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوى للابتكارات قبل الشروع فيها، حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة عن مستقبل هذه الابتكارات، وقد يعارض البعض قيام المؤسسة بهذه الدراسات بحجة أنها تكلف الكثير إلا أن هذه الدراسات تجنب المؤسسة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي قدما في الأخذ بابتكار تسويقي معين ثم يفشل، ومن جهة أخرى تقييم نتائج ما طبق منها لمعرفة فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه أم لا ومن إمكانية الاستمرار أو التوقف وهنا يمكن الاستعانة بالمتخصصين في مجال دراسة الجدوى عموما ودراسة جدوى الابتكارات التسويقية بصفة خاصة.

ومن أجل أن تتم عملية تقييم الابتكارات التسويقية فإنه تستخدم مجموعة من المعايير ومن بين هذه المعايير:[2]

- التغير في درجة رضا العملاء؛
- نسبة زيادة المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار؛
- التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة مع العائد منه؛
- نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار؛
- التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة تبني وتطبيق الابتكار.

---

[1] راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2001، ص.369 .

[2] نعيم حافظ أبوجمعة، المرجع السابق، ص.39.

خامسا – متطلبات متنوعة:

هناك عدد من متطلبات الابتكار التسويقي والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة وفيما يلي عرض لها:

1- توقع مقاومة للابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها:

قد تأتي مقاومة الابتكار التسويقي من داخل المؤسسة (العاملين لديها) أو من خارجها (المستهلكين، الموردين، الموزعين...)، وبصفة عامة فإن أسباب مقاومة الابتكار سواء من داخل المؤسسة أو خارجها تعود إلى عدم التأكد، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الابتكار، أما الموزعين والموردين فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة وحتى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الابتكار نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للابتكار، حيث يشعر هؤلاء الأطراف بالقلق ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن المقاومة تكون أمرا حتميا وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء وإنما قد تشترك فيها عدة أطراف، وبصفة عامة ما يهمنا في الابتكار التسويقي هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو اتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في تجربة الجديد (الولاء للقديم)، ومهما كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها وأسبابها وتعمل على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها.

2- التوازن في مجالات الابتكار التسويقي:

وهنا يجب عدم التركيز على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون عناصر أخرى، حيث يرى **أبوجمعة** على أن الغالبية العظمى من البحوث والدراسات ركزت على عنصر المنتج بالرغم ما يكتنفه من مخاطرة عالية إذ تصل نسبة فشل المنتجات الجديدة إلى 80% في الأسواق بالرغم من أن الابتكار في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة، حيث يقصد بالتوازن في مجالات الابتكار التسويقي، تنويع الابتكار في مختلف العناصر التسويقية، والذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، حيث يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الابتكارات التسويقية [1].

---

[1] المرجع نفسه، ص.41.

المطلب الثالث: مراحل الابتكار التسويقي

يجب أن ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، ويترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر[1] ويعرف الابتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار[2]، وما يجب أن نركز عليه هو أن عدد هذه المراحل يتفاوت على حسب مجال الابتكار، فعلى سبيل المثال نجد أن مراحل ابتكار المنتجات تختلف عن مراحل ابتكار طريقة تسعير جديدة أو إعلان، وبالتالي فإن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي ولذا سنتطرق هنا إلى المراحل الأساسية للابتكار التسويقي، على أن نركز في المبحث الثالث على مختلف مراحل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، باعتبار أن هناك بعض مراحل الابتكار تخص ابتكار المنتجات فقط، وأهم مراحل الابتكار التسويقي هي:[3]

أولا- مرحلة البحث عن الأفكار:

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50% من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار(العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، طريقة التراكيب ...) وفرق العمل[4].

وقبل التطرق إلى مصادر الأفكار الجديدة سنحاول تعريف معنى الفكرة الجديدة حيث يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة بأنها: " ذلك الأمر الذي نريده جديدا وعلى شكل مادي أو غير مادي

---

[1] المرجع نفسه، ص.53.

[2] Sylvie Martin Védrine, Op.cit, p.180.

[3] نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص.58-72.

[4] Pierre Grégory et al: techniques du marketing, 2e édition, vuibert, Paris, 1995, p.78.

ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق" [1]، ويمكن أن نميز بين ثلاثة مصادر أساسية للأفكار الجديدة وهي: [2]

1- مصادر أفكار عشوائية(غير مخططة):

وهي مصادر غير مخطط لها مسبقا حيث تأتي بالصدفة وقد تكون ناجحة للغاية، وعلى سبيل المثال نجد أن مشروب (كوكا كولا) المعروف كان نتيجة خطأ غير مقصود بوضع الصودا ممزوج بالكولا بدلا من الماء، لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذه المصادر في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة.

2- مصادر الأفكار المنظمة:

وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقا والتي تجري إدارتها في ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسة، حيث يتم جمع الأفكار في ظل مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم، ومن أهم هذه المصادر الزبائن حيث تعتبر الأفكار التي تأتي من الزبائن من أهم الأفكار ويتم الحصول عليها من خلال الأساليب المختلفة (بحوث التسويق، تحليل الفرص التسويقية وفحص وتحليل الشكاوي)، كما يعتبر المنافسين أيضا من أهم مصادر الأفكار المنظمة ويتم الحصول عليها، من خلال متابعة كل خطواتهم وتحليلها وباللجوء إلى منافذ التوزيع ودراستها بالإضافة إلى فريق العمل بالمؤسسة حيث تعول المؤسسات على أفكار العاملين بها ككل وجمع أفكار من رجال البيع ومن مختلف أقسام المؤسسة.

3- مصادر الأفكار الابتكارية:

وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة، ومن أهم هذه النماذج:

أ- العصف الذهني Brainstorming:

قدم **Alex Osborn** أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953، ومن ذلك الحين وهو يستخدم بشكل واسع الانتشار في أنواع عديدة من المنظمات للتعامل مع مختلف المشكلات التي قد تواجهها، كما أنه من أهم الأساليب التي تستخدم في توليد الأفكار، وهذا الأسلوب مبني على ملاحظة تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.55.

[2] طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع السابق، ص.343.

الخشية من التقييم (أي الخوف من أن تواجه الفكرة بالسخرية أو بالعداء من جانب الزملاء أو الرؤساء)، وبسبب هذا الأمر نجد أن الكثير من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها، ويهدف العصف الذهني إلى إماطة هذه العقبة جانبا ويقوم هذا الأسلوب على مبدأين أساسيين: [1]

- **تأجيل الحكم على الأفكار**: إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار ويساعد تأجيل الحكم على وضوح خصائص الفكرة المطروحة من خلال الحوار غير الناقد الذي يبنى على فكرة أو جزء منها، وهذا يساعد على إكثار الأفكار المطروحة وتنوعها وبالتالي يمكن أن تنتج أفكار أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها ولكنها في الواقع قد تكون جيدة، وبخاصة إذا استخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى.

- **الكم يولد الكيف**: ويعني أن الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، وبالتالي إلى جدتها وأصالتها وهذا ما يتيح إلى المشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة، مما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أكفأ وأدق.

وقد اقترح **Osborne** وزملائه أربعة قواعد أساسية مترتبة على المبدأين السابقين وهي: [2]

- **تأجيل تقييم الأفكار**: إذا يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

- **إطلاق حرية التفكير**: بمعنى عدم وضع قيود على التفكير فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

- **كم الأفكار مطلوب**: بمعنى أن كمية الأفكار هي المطلوبة وليس نوع الأفكار، حيث كلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

- **البناء على أفكار الآخرين وتطويرها**: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

---

[1] علي الحمادي: 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999، ص.46،47.

[2] المرجع نفسه، ص.47.

ب- مختبر توليف الأفكار Synectics:

ويسمي البعض هذا الأسلوب التآلف بين الأشتات، حيث تعني كلمة(**synectics**) وهي كلمة يونانية الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة [1]، وهذا الأسلوب شبيه بالأسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، حيث يتم تكوين جماعة من (5-7) أفراد مع رئيس جلسة يتميز بكونه خبيرا ومشاركا في المشكلة، ولابد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيحائية والاهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم طرح المشكلة عند بدء الجلسة أولا ثم تطلب الأفكار والحلول حولها، فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفا وجعل المألوف غريبا [2]، حيث يتم التعرف على الجديد أي المشكلة، والتي يجب أن تتخذ طابعا مألوفا من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديدا دقيقا، وهناك ثلاثة نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب: [3]

- **التناظر المباشر**: أي اكتشاف مدى تشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.
- **التناظر الشخصي**:أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.
- **التناظر الرمزي**: أي وضع تغييرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية ورؤية أكبر.

جـ- تحليل التغيرات الممكنة Morphological analysis:

يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، حيث يمكن بعد ذلك تحليل إنتاج مجموعة من " التكوينات الفكرية "من خلال دمج أو تكوين هذه العناصر الجزئية بعضها مع البعض بطريقة جديدة [4]، ولقد تم استخدم هذا الأسلوب في الحصول على الأفكار الخاصة بالأنواع الجديدة لمحرك الطائرة، حيث تم تحديد ستة أبعاد عند تطوير المحرك والتي نتج عنها 576 فكرة منتج ممكنة [5]، والشكل التالي

---

[1] مدحت أبونصر: تنمية القدرات الإبتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل الدولية، مصر، 2002، ص.156-158.

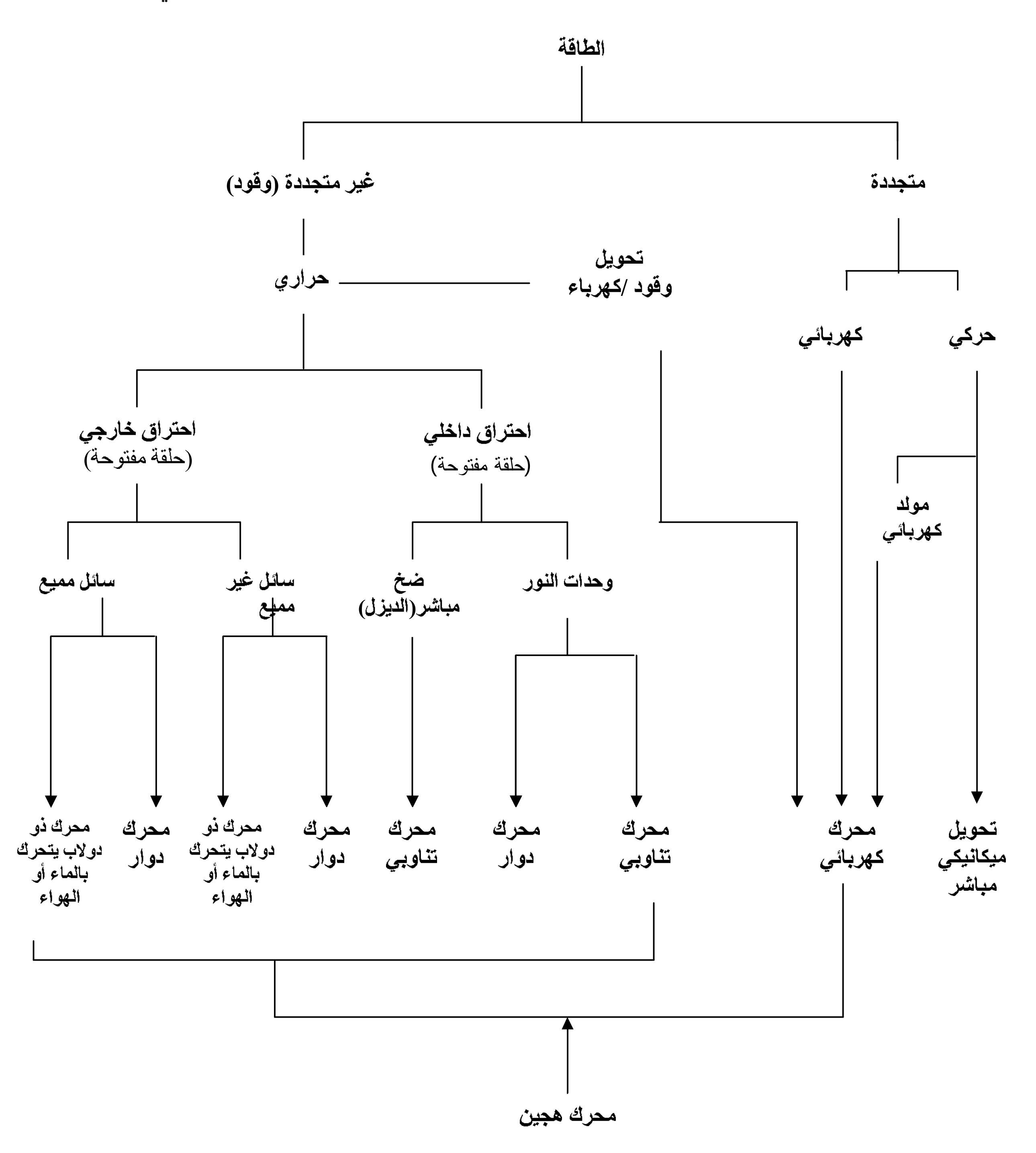
[2] نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.65.

[3] مدحت أبو نصر، المرجع السابق، ص.158.

[4] المرجع نفسه، ص.156.

[5] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.246.

يوضح مثالا لاستخدام التحليل المرفولوجي (تحليل التغيرات الممكنة)، ويتعلق الأمر بنوع الطاقة التي يشتغل بها محرك سيارة والتحليل تقريبا شامل لكن التطبيقات المعطاة جانب منها افتراضي.



الشكل رقم (07): يوضح استخدام التحليل المرفولوجي في التوصل إلى توليفة جديدة تجاه مشكلة الطاقة حالة محرك سيارة

المصدر:.. Maurice Reyne: innovation technologique, Dunod, paris, 2002, p.55

وما تجدر الإشارة إليه أن هناك نماذج وطرق أخرى تستخدم في البحث عن الأفكار تستند إلى نماذج فكرية كأسلوب الدلفي وتحليل القيمة وغيرها.

ثانيا- غربلة وتصفية الأفكار:

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها ولذا يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية، ولكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، وبالتالي فإنه لا داعي لمواصلة النظر فيها ولذا يجب غربلة هذه الأفكار وتصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها، وعادة ما تواجه المؤسسة في مرحلة الغربلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة، والشكل التالي يوضح أبعاد هذه المشكلة، حيث تبين الأجزاء الملونة في الشكل التالي أسوأ الأوضاع بالنسبة للمؤسسة:

	الفكرة جيدة	الفكرة سيئة
قبول الفكرة	أ	ب
رفض الفكرة	ج	د

الشكل رقم(08): يوضح مشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة

المصدر: أحمد شاكر العسكري، المرجع السابق، ص.69.

ويجب على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما:[1]

[1] P.Kotler, Dubois.D: Marketing Management, 10éme édition, pupli Union ,paris, 2000, p.359.

أ- **خطأ الإسقاط:** وتمثله الخانة **ج** في الشكل رقم (08) حيث يمكن أن تتسرع المؤسسة وتحذف أفكار تكون ناجحة، فكثيرا ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة والتي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون ودرت عليهم بأرباح وافرة.

ب- **خطأ الاستمرار:** للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد تقود إلى فشل الابتكار وتمثله الخانة **ب** في الشكل رقم (08).

وبالتالي فإن هذه المرحلة جد مهمة حيث يجب أن يترتب عليها استبعاد الأفكار غير الصالحة وترك ما هو ملائم مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، وأي خطأ في هذه المرحلة سيترتب عنه نتائج سيئة فيما بعد قد تصل إلى الفشل الكلي للابتكار.

ثالثا- تقييم الأفكار الابتكارية:

وهنا يتم تقيم الأفكار حسب معايير أهمها معيار التكلفة والعائد، ويجب أن نشير إلى أن "معايير التقييم تختلف باختلاف العنصر من المزيج التسويقي والذي تتعلق به الفكرة و/ أو باختلاف الأنشطة التي تتم فيها و/ أو باختلاف خصائص العملاء " [1].

ومن بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، ومبدأ هذه الطريقة يهدف إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم والتي تعكس تقييما لها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، ومن أجل استخدام هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات التي يجب القيام بها وهي: [2]

1- تحديد جوانب أو عناصر التقييم؛
2- تحديد أوزان لعناصر التقييم؛
3- تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير؛
4- تحديد وضع كل فكرة طبقا لكل من هذه المعايير؛
5- ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر؛
6- تجميع النقاط المرجحة.

---

[1] نعيم حافظ أبوجمعة، المرجع السابق، ص.63.

[2] المرجع نفسه، ص.65.

وفي ما يلي مثال تطبيقي لهذه الطريقة:[1]

إذا كانت جوانب التقييم تتضمن جانبا ماليا وجانبا تسويقيا وجانبا فنيا وهي الخطوة الأولى والأوزان (النقاط) المحددة لكل من هذه الجوانب 20، 50، 30، لكل من الجانب المالي،التسويقي والفني (الخطوة الثانية)، وأن الجانب المالي يتضمن عدة معايير مثل الربح المتوقع من تنفيذ الفكرة مقارنة بالمبيعات ومعدل دوران المنتج، وكانت هناك ثلاثة أفكار يتم تقييمها وكانت النتائج كالأتي:

المعيار	الفكرة طبقا للمعيار	وضع الفكرة طبقا للمعيار
الربح المتوقع /المبيعات (%20)	1000000/15000 (%15)	%15 / %20 ×100=%75
معدل دوران المنتج 5 مرات	4 مرات	(4/5)× 100=%80
معدل دوران الأصول 6 مرات	4 مرات	(6/4)× 100=%67

متوسط وضع الفكرة طبقا للمعايير الثلاثة (75% +80%+67%)/3=74%

عدد النقاط التي تحصل عليها الفكرة في:

العنصر المالي = وزن العنصر (20) ×0.74= 14.8 نقطة.

وهذا يعني أن هذه الفكرة قد حصلت على 14.8 نقطة من 20 نقطة في العنصر المالي.

وبتطبيق نفس المنطق مع جوانب الأخرى للتقييم (التسويقي والفني) في تقييم هذه الفكرة وبافتراض أن نتائج التقييم للأفكار الثلاثة كانت كالآتي:

الفكرة	النقاط			إجمالي النقاط	الترتيب
	مالي(20)	سوقي(50)	فني (30)		
س	14.8	40	15.2	70	(3)
ص	16.5	41.5	16	74	(2)
ع	14	45	17	76	(1)

---

(1) المرجع نفسه، ص.65-67.

واستنادا إلى النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن الفكرة **(ع)** هي أفضل الأفكار الثلاثة وإذا كان هناك معيار محدد مسبق من طرف المؤسسة وهو استبعاد الأفكار التي أقل من 75 نقطة فإننا في هذه الحالة نستبعد الفكرتين **ص** و **س**.

رابعا- اختبار الابتكار (الفكرة):

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة والمقصود بعملية اختبار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه مرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.

خامسا- تطبيق الابتكار:

بعد أن نجح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر ولهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية:

متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟، والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

سادسا- تقييم نتائج التطبيق:

إن المراحل السابقة للابتكار لا تضمن نجاحه في السوق وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط وذلك لعدة أسباب متعلقة بالعملاء والمنافسين وبمتغيرات البيئة التسويقية، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه بالرغم من عدم فشله، ولذلك لابد من تقييم نتائج الاختبار وكأي عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

المبحث الثاني: أهمية الابتكار المنتجات وعوائقه

يعتبر المنتج حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك وأهم عنصر في المزيج التسويقي وقلب الإستراتجية التسويقية، وفشله في تحقيق الغرض منه بالنسبة للمستهلك، لن يعوضه أي جهد تسويقي أخر، ولذا تحاول المؤسسة أن تقدم منتجات جديدة تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلك المتجددة من حين إلى آخر، وللابتكار التسويقي في مجال المنتج أهمية بالغة تتمثل في قدرته على تقديم منتجات جديدة تحقق حاجات المستهلكين ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين بدون اللجوء إلى إستخدام تكنولوجيا جديدة في كثير من الأحيان، رغم ما يكتنف هذه العملية من مخاطر التي تلعب دور العوائق.

وسنحاول من خلال هذا المبحث تحديد مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وأهم تصنيفته، وأهمية ابتكار المنتجات بصفة عامة وأهم معوقاتها.

المطلب الأول: مفهوم المنتجات الجديدة وأنواعها

أولا- مفهوم المنتج الجديد:

إن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد، وذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد كما أن درجة الحداثة هو مصطلح نسبي، فهناك من يرى بأنه إذا لم يكن المنتج ناتج عن ابتكار جذري فهو ليس منتج جديد، بينما يرى البعض بأن أي تغيير أو تعديل على المنتج حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر منتجا جديدا، كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديد بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجا جديدا، بينما يرى البعض ومن بينهم **Assael** أن المنتج الجديد لا يجب أن يكون جديدا للمستهلكين بالضرورة، بل ويمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمنظمة نفسها[1]، وعلى ضوء هذا الخلاف في وجهات النظر حول معنى المنتج الجديد، أوردنا هذا التعريف الشامل حيث يعرض مختلف وجهات النظر حول مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وهو كالتالي:

"إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا المنتج

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص.230.

جديدا على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد، وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد بيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة " [1].

ثانيا-أنواع المنتجات الجديدة:

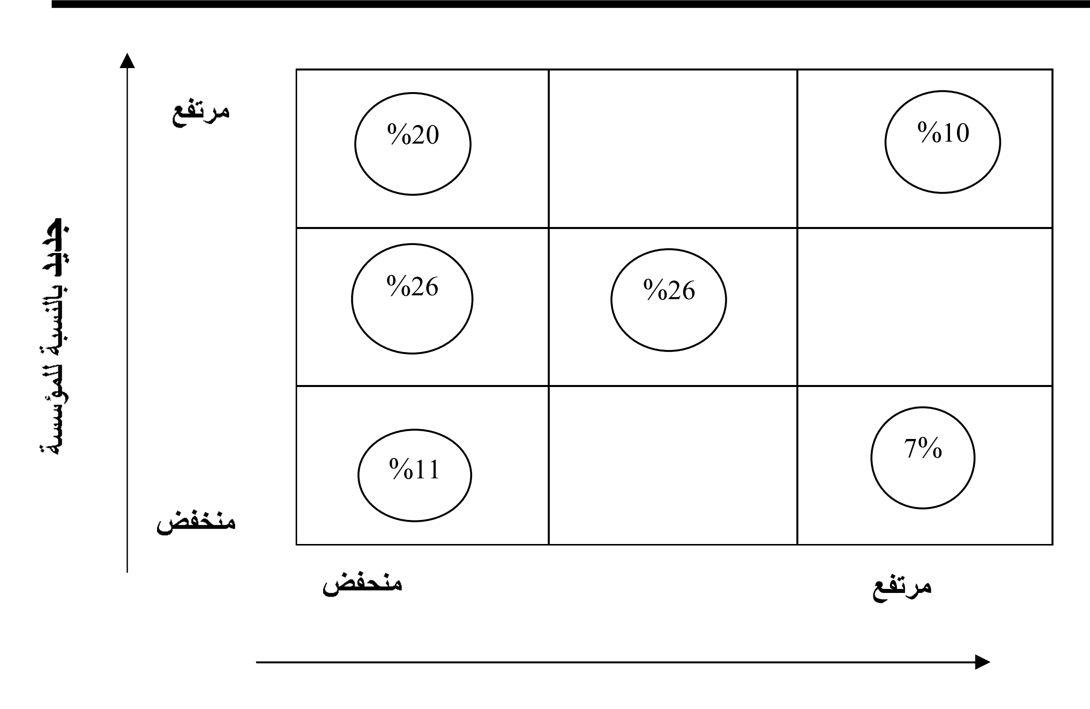
تمت دراسات عديدة لإبراز تصنيفات للمنتجات الجديدة، ومن أهم هذه الدراسات الدراسة التي قامت بها إحدى الشركات الاستشارية في الولايات المتحدة وهي **Booz Allen and Hamilton** حيث قامت بدراسة تسويقية شملت 700 شركة وانصبت على 13000 منتج جديد، ومن خلال هذه الدراسة أمكن تقسيم المنتجات الجديدة على أساس كونها جديدة للسوق أو جديدة للشركات أو جديدة للاثنين معا، ويوضح الشكل رقم(09) نتائج هذه الدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: [2]

- 10% من المنتجات تبين أنها جديدة لكل من الشركة والسوق؛
- 20% من المنتجات تبين أنها جديدة للشركة ولكنها معروفة للسوق؛
- 7% من المنتجات تمثل إعادة توضيع للمنتجات الحالية التي كانت جديدة للسوق ولكن ليس للشركة؛
- النسبة المكملة (63%) من المنتجات الجديدة كانت في وضع وسط بالنسبة لما سبق وذلك كما يلي:
- 26% كانت تمثل منتجات إضافية لخط المنتجات الحالي؛
- 26% كانت تمثل تحسينات وتطوير في المنتجات الحالية؛
- 11% كانت تمثل منتجات تقدم نفس الأداء ولكن بتكلفة أقل.

---

(1) مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص.94.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق(أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.33،34.



الشكل رقم(09): يوضح تصنيف للمنتجات الجديدة

المصدر: المرجع نفسه، ص.34.

ويمكن أن نميز بين ثلاثة تصنيفات أساسية للمنتجات الجديدة حسب نوع الابتكار وهي:[1]

1- منتجات الابتكار الجذري:

وهي منتجات مبتكرة تماما والتي لم تكن موجودة من قبل، حيث توجد سوقا جديدة تماما وتغير سلوك الزبائن، ومن أمثلتها التوصل إلى دواء لعلاج السرطان، وعادة ما تكون وراء هذه المنتجات حاجات حقيقية لها أو ما تسمى بالحاجات الكامنة.

2- منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني):

وتتمثل في التغييرات والتعديلات على المنتجات الحالية، وذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق وينتمي إلى هذه الفئة أو المستوى الموديلات السنوية من السيارات وكذلك موضات الملابس الجاهزة.

[1] نجم عبود نجم: ادارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص.256،257.

3-المنتجات المقلدة:

وهي التي تكون جديدة بالنسبة لشركة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، أي أن الشركة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي والتي تسمى "منتجات أنا أيضا"، حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكاريه وأنها تدخل في إطار التقليد الإستنساخي، حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديدا هو نظرة السوق إليه، فإذا اعتبره المستهلكون أنه يختلف عن منافسيه في بعض الخصائص فهو منتج جديد[1].

المطلب الثاني: أهمية ابتكار المنتجات

يمكن النظر إلى أهمية ابتكار المنتجات من زاويتين، أي أن أهمية ابتكار المنتجات يمكن تجزئتها إلى أهمية الابتكار في حد ذاته وقد سبق وأن أشرنا إلى ذلك في الفصل الأول، حيث أن الابتكار يعد أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المتغيرة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات في الوقت الحاضر، ومن جهة أخرى يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى أهمية المنتج ضمن المزيج التسويقي، حيث يرى الكثير من الكتاب أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق، فالتسعير ما هو إلا تسعير للمنتج والترويج ما هو إلا ترويج للمنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع للمنتج، وفي هذا السياق يقول **Major** إن: " المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى" [2]، أما أبو قحف فيرى بأن" السلعة هي أساس وجود المؤسسة، واستمرارها ونموها، وهي جوهر المزيج التسويقي وأهم الأدوات التسويقية" [3]، وبالتالي فإن وجود المؤسسة واستمراريتها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية يتوقف على مقدرتها على إشباع احتياجات المستهلكين ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على ابتكار المنتجات الجديدة كإحدى الوسائل لتحقيق ذلك.

إن الدور الذي يلعبه ابتكار المنتجات الجديدة في تحقيق الاستقرار للمؤسسات ونموها يمكن أن يتضح من خلال استعراض نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على 200 مؤسسة من أكبر

[1] أحمد شاكر عسكري: دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، الطبعة الاولي، عمان، الأردن، 2000، ص.38.

[2] توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص.219.

[3] عبد السلام أبو قحف: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص.385.

المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أبرزت هذه الدراسة أن السبب الرئيسي وراء تحقيق هذه الشركات لهذه الدرجة من النمو يكمن في إتباع سياسة منتظمة لتقديم و/أو تبني المنتجات الجديدة باستمرار، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن المنتجات الجديدة سوف تكتسب أهمية خاصة مع ما أصبحت تتميز به البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات من تعقد وتغير وعدم الاستقرار، ومن أبرز مظاهر هذه البيئة حدة المنافسة، ازدياد وظهور العديد من المنتجات الجديدة نتيجة التقدم التكنولوجي المتزايد، وما يترتب عليه من إحداث تغييرات مستمرة في أذواق المستهلكين ورغباتهم من ناحية وتقصير دورة أو عمر المنتج في الأسواق من ناحية أخرى[1].

وبصفة عامة يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى الأسباب التالية:[2]

أولا- المنتجات لها دورة حياة:

بمعنى أن أي منتج له دورة حياة فهو يولد، يعيش، ثم يموت ويحل محله منتج آخر، وهذا يعني أن ما يعتبر منتج جديد الآن سيصبح بعد فترة متقادم ويجب إدخال منتج بديل له، ومن ناحية أخرى كلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه، حيث يعتبر الابتكار المستمر للمنتجات هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من أن تشيخ [3].

ثانيا- المنتجات محدد أساسي للربح:

إن المنتجات الجديدة ضرورية للمحافظة على الربح، وكما هو معروف فإن أرباح المنتج تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق، فبينما تبلغ الأرباح ذروتها مع اقتراب المنتج من مرحلة النضج، فإنها تبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي وبشكل ملحوظ، إلى أن تبدأ السلعة في تحقيق الخسائر وعلى ذلك فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المؤسسة أن تعمل وبشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة باعتبارها أهم وسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح على ما هي عليه، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق وأهداف المشروع بتحقيق الربحية خاصة في الأجل الطويل.

[1] عبد الفتاح الشربيني: إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة المفتوح، القاهرة، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر، ص.104.

[2] أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، ص.39-42.

[3] Lasary: Le Marketing C'est facile, ES-SALEM, Alger, 2001, p.160.

ثالثا- ابتكار المنتجات الجديدة ضروري للنمو واستقرار المؤسسة:

إن الجزء الأكبر من مبيعات معظم المؤسسات يتحقق من المنتجات الجديدة، وذلك لارتفاع المبيعات والأرباح المحققة في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج، حيث أن 60% أو أكثر من المبيعات التي تحققها المؤسسات الحالية إنما تتمثل في مبيعات منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من خمسة سنوات سابقة، وهذا يعني بطريقة أخرى أن المؤسسة قد تفقد 60% أو أكثر من مبيعاتها خلال خمسة سنوات إذا لم تدعم خطوط منتجاتها باستمرار، وإذا ما استمرت المؤسسة في إتباع هذه السياسة فقد ينتهي بها الأمر إلى الخروج من السوق نهائيا في فترة وجيزة، فالشعار الذي يجب أن تضعه المؤسسة نصب عينيها هو "ابتكر أو مت"، وهذا يؤكد على أن المؤسسة التي لا تهتم بتخطيط ابتكار المنتجات الجديدة بها، يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو[1].

رابعا- الاعتبارات المتعلقة بالموارد والبيئة:

من المعلوم أن الموارد المتاحة أمام المؤسسة محدودة وغير قابلة للإحلال الأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات الجديدة، حتى تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل وكذلك ضرورة البحث عن أساليب جديدة للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها، وهذا يدفع إلى تبني فلسفة التسويق الحديث أثناء ابتكار المنتجات.

خامسا- زيادة فرصة المستهلك في الاختيار:

مع زيادة الدخل المتاح للتصرف فيه، وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته، وكلما استمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلا إلى الانتقاء في الاختيار بين المنتجات المعروضة، ووفرة المعروضات المتشابهة التي تحقق للمؤسسة المنتجة مزايا تنافسية محددة. ووسيلة المؤسسة لكسب السوق والمنافسة هي تقديم منتجات جديدة وليس تقليد للمنتجات القائمة [2].

---

[1] عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.106.

[2] عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.290.

المطلب الثالث: عوائق ابتكار المنتجات

بالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل، فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدما في عملية الابتكار وتوجد مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي:

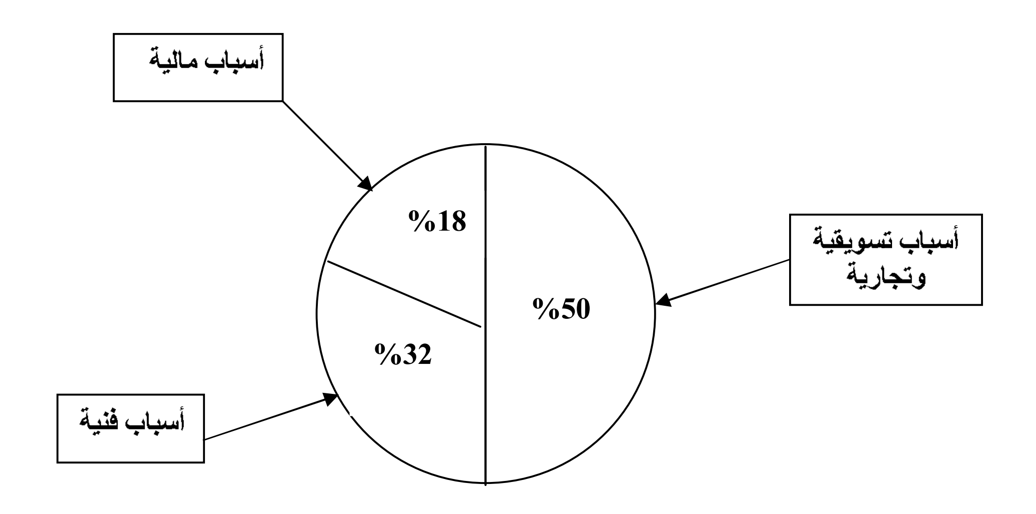
أولا- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:

يعتبر ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار، حيث يصل معدل الفشل في السلع الصناعية من 20% إلى 30%، وفي الخدمات مابين 15% و25%، وما بين 40% و60% بالنسبة للسلع الاستهلاكية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن 95% من السلع الجديدة والتي يتم اختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي[1]، وقد قامت عدة مؤسسات بدراسات من أجل تحديد معدلات الفشل والنجاح للمنتجات الجديدة ومحاولات تحليل عوامل النجاح والفشل، غير أن النتائج كانت متباينة وفي كثير من الأحيان متناقضة وربما يعود هذا إلى استخدام معايير أو مقاييس مختلفة لقياس الفشل[2].

وفيما يتعلق بأسباب الفشل وجد أنها تنقسم إلى أسباب مالية، أسباب فنية، وأسباب تسويقية وتجارية، وهو ما يمثله الشكل التالي:

[1] زياد محمد الشرمان، عبد الغفور عبد الله عبد السلام: مبادئ التسويق، دار الصفاء، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2001، ص.150.

[2] Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.283.



الشكل رقم (10): يمثل أسباب فشل برامج الابتكار

المصدر: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7e édition, vuibert, Paris, 2001, p.154.

حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18% من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية ابتكار المنتج وتسويقه(نقص الموارد المالية)، و32% لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه(عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية، عدم القدرة على تجسيد المنتج من الناحية الفنية)، وتعود 50% الباقية إلى أسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين ...)[1].

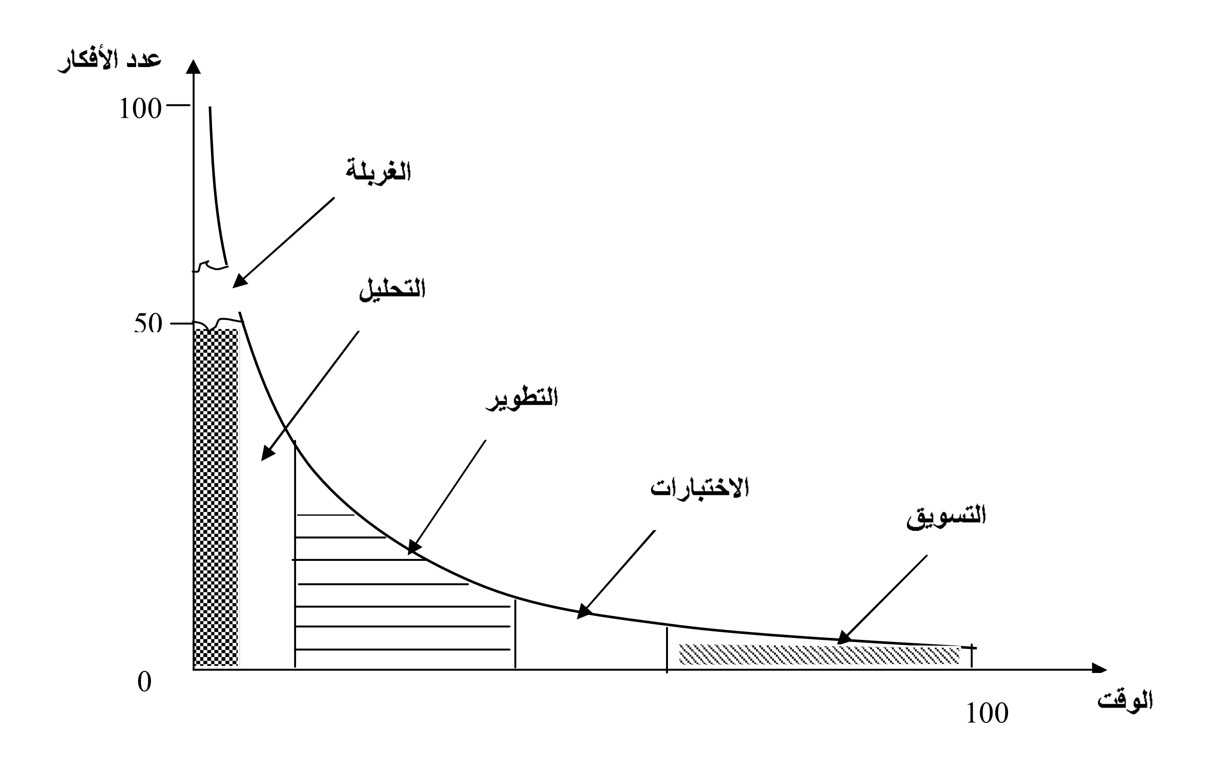
وفي هذا السياق هناك دراسة مهمة قامت بها شركة **Booz Allen and Hamilton** حيث وجدت أنه من متوسط 58 فكرة لمنتج جديد فإن 46 فكرة تسقط في المرحلة الأولى وتبقى12 فكرة ثم تسقط 5 أفكار في مرحلة التقييم الاقتصادي وتبقى7أفكار، تبقي منها 3 أثناء مرحلة التطوير وخلال مرحلة الاختبار التسويقي تسقط فكرة وتبقى فكرتين واحدة من هاتين الفكرتين ستنجح في السوق وتموت الأخرى خلال مرحلة الإطلاق [1].

---

[1] حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق(الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000، ص.169.

[1] Jean Jacques Lambain, Op.cit, p.285.

والشكل رقم (11) يوضح منحنى موت الأفكار، حيث يوجد حذف متزايد لأفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل الابتكار ولنجاح فكرة في السوق فإنه يتطلب في المتوسط الانطلاق بـــ 58 فكرة [1].



الشكل رقم (11): يوضح موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير المنتج
المصدر: Ibid, p.70.

ثانيا - ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات:

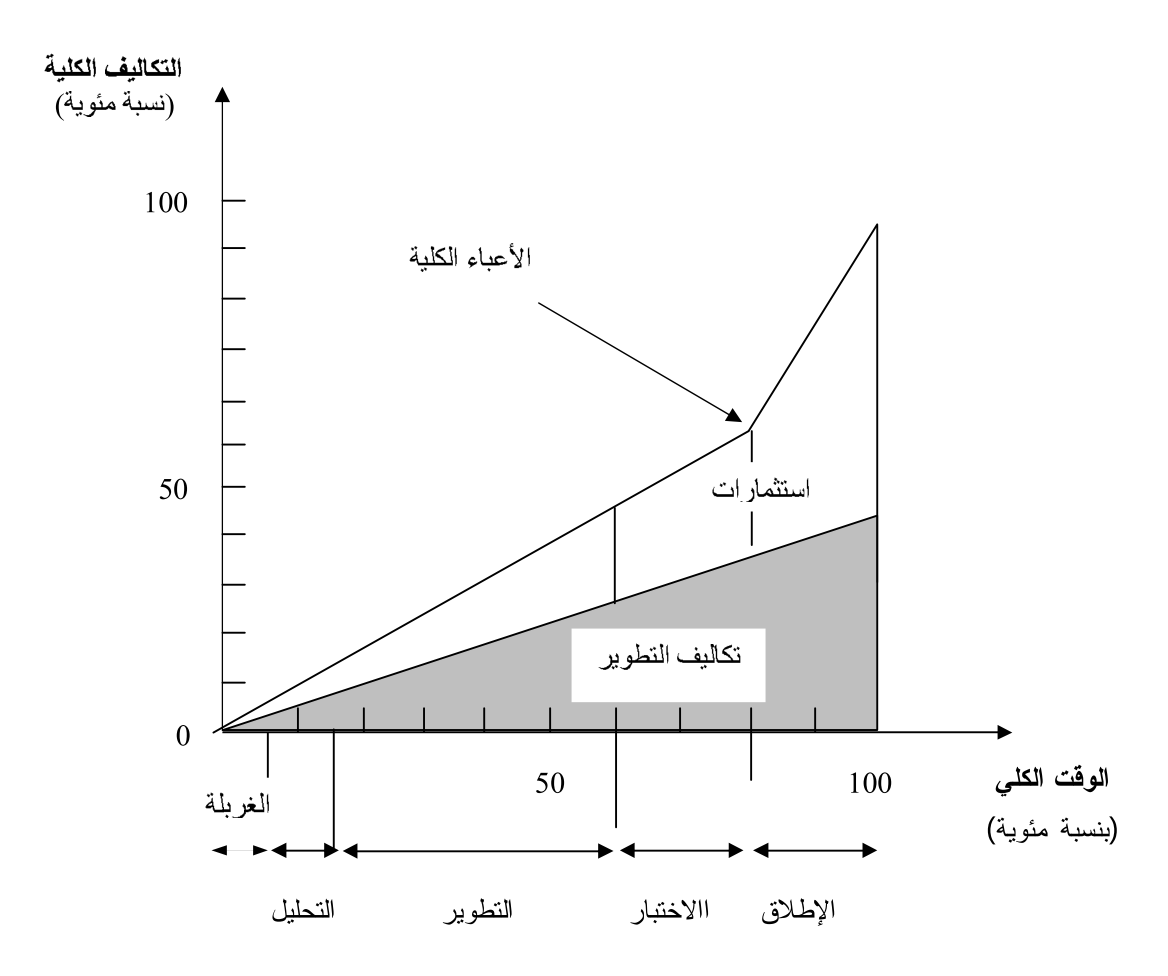
إن عملية الابتكار مكلفة جدا ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة وعلى أنشطة البحث والتطوير وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم المنتجات، وعلى دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج الابتكار، وأيضا لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الابتكار كل هذا ينعكس على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة، مما يؤثر بالتالي على زيادة أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل وعلى زيادة أو طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف وكلها من

[1] J.Habib, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975, p.70.

الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة في إدارة برامج منتجاتها الجديدة، حيث نجد على سبيل المثال أن شركة **Du Pont** تحملت ما يقرب 100 مليون دولار لتقديم أحد منتجاتها الجديدة إلى السوق، ومع ذلك لم يحقق الأهداف البيعية المحددة له[1].

إن ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات من شأنها أن تصرف مؤسسات كثيرة عن تقديم منتجات مبتكرة تماما، وكبديل عن ذلك أصبح الاهتمام الأكبر بابتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية [2].

والشكل التالي يوضح كيفية تزايد تكاليف ابتكار المنتجات عبر مختلف مراحله:



الشكل رقم(12): يوضح التكاليف والوقت المتراكم لتقديم منتج جديد

المصدر.J.Habib, J.Ph.Rensonnet, op.cit, p.71

---

(1) عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.110.

(2) أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، ص.43.

ثالثا- قصر دورة حياة المنتج:

إن ما يلاحظ اليوم من السرعة الكبيرة التي يتم فيها تطوير المنتجات الموجودة وإدخال منتجات جديدة جعل من دورة حياة المنتجات أقصر مما كانت عليه سابقا، وفي خمسة عشر سنة الأخيرة انخفض متوسط طول حياة المنتج من ثلاث سنوات إلى سنة واحدة، كما أن محاولات إنعاش المنتجات المتدهورة عن طريق الترويج غالبا ما تكون غير ناجحة، وفي ظل المنافسة الشديدة وحيث معدل التجديد والابتكار ولو بمفهومه الضيق المعتمد على إدخال تعديلات طفيفة على السلع القائمة يعتبر مرتفعا فإنه لا يكون بإمكان المنتج أن يعيش في السوق إلا لفترة محدودة، ثم يجد المستهلك بعد ذلك بدائل جديدة له تجذبه ليتحول عن السلعة الأولى، ولما كانت تكاليف ابتكار المنتج عالية فإن المؤسسة قد لا تجد في الفترة القصيرة التي أتيحت لها في السوق كافية لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية منها [1].

رابعا- ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح:

عندما تقدم المؤسسة منتج جديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج في الأسواق، ولقد أدى نجاح شركة **General Electric** في تقديم فرشاة الأسنان التي تعمل بالكهرباء إلى ظهور 50 منافس لها في السوق في فترة لا تتجاوز العامين، وبالطبع فإن المنافسة تؤثر على المبيعات بشكل ملموس وبطريقة قد تدفع بالشركة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلا من المنافسة، حيث تتبع الكثير من المؤسسات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات نتيجة المنافسة بطريقة سيئة، وعلى سبيل المثال فان شركة **Du point** تقوم بإسقاط المنتج من خط منتجاتها عندما تبدأ المنافسة لهذا المنتج في الظهور بشكل حاد [2]، إن مثل هذه المخاطر تضع الإدارة في موقف محير فبينما يعتبر ابتكار المنتجات الأساس للاستمرار المؤسسات ونموها، فإن تقديم هذه المنتجات قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها.

خامسا- طول عملية ابتكار المنتجات:

طول فترة عملية ابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الأدوية والتقانات الحيوية وصناعة الطائرات والصناعات الغذائية، حيث تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إلى

---

[1] المرجع نفسه، ص.44.

[2] عبد الفتاح الشربيني، الرجع السابق، ص.111.

ثلاثين سنة [1]، ناهيك عن المبالغ الضخمة التي تعد بملايين الدولارات، فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السوق غير مناسبة للسلعة عند طرحها، وبالتالي فإن مصيرها هو الفشل، وأفضل مثال على ذلك سيارة Edsel التي كلفت شركة Ford الأمريكية لصناعة السيارات مبالغ كبيرة في ابتكارها، غير أنه بعد إدخالها إلى السوق لم تلقى إقبالا كبيرا عليها (تغير ذوق المستهلكين)، مما أدى إلى إيقاف تصنيعها مكبدة بذلك الشركة خسائر بلغت 350 مليون دولار[2].

سادسا - مقاومة المستهلك:

إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في الظفر بانتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضاء المستهلكين على المنتجات الحالية، كل هذه الأسباب وغيرها تشكل ما يسمى بمقاومة المستهلك، وهذا من العوائق التي تجعل اغلب المؤسسات تعزف عن الابتكار للخوف من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات [3].

سابعا - القيود والتشريعات الحكومية:

في كثير من الدول خاصة المتقدمة لابد أن تمر المنتجات الجديدة، وخاصة تلك التي لها علاقة بالصحة وبالأفراد كالأدوية والأغذية أو التي تؤثر على سلامتهم كالسيارات والمواد الكيماوية، وكذلك السلع ذات التأثير على البيئة بشكل أو بآخر، بخطوات رقابة مشددة قبل أن يتم اعتمادها ليتم طرحها في الأسواق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها في أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة، وكذلك في التكاليف الكبيرة التي تتحملها أيضا في حالة استرجاع السلعة لإجراء تعديلات عليها، أو في حالة الاضطرار إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات الصانعة، كل هذا يشكل ضغط على المؤسسة قد يغير نظرتها بشكل سلبي تجاه عملية الابتكار.

---

[1] Lasary, Op.cit, p.160.

[2] أحمد شاكرعسكري، المرجع السابق، ص.47.

[3] المرجع نفسه، ص.45.

المبحث الثالث: أساليب وإستراتيجيات ابتكار المنتجات

لقد أفرزت أوعية الفكر التسويقي والإداري مجموعة من الأساليب والإستراتجيات والتي يمكن إتباعها من طرف المؤسسات من أجل التوصل إلى منتجات مبتكرة، ولما كانت ظروف المؤسسات متغيرة سواء الداخلية أو الخارجية حيث لا يمكن أن يكون هناك أسلوب واحد أو إستراتجية واحدة تصلح في جميع الأحوال كان هناك عدد من الأساليب والإستراتجيات البديلة التي تعمل على تحقيق نفس الهدف، وهو الوصول إلى منتج جديد بأقل درجة من المخاطرة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق لأهم الأساليب المتبعة لابتكار المنتجات وكذا نماذج تحليلها واستراتجيات ابتكار المنتجات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة.

المطلب الأول: أساليب ابتكار المنتجات

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلائم جميع الشركات من أجل ابتكار المنتجات، وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بهذه الشركات وكذلك لنوع ونمط الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وقد كشفت الدراسات أن هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات في تطوير وتحسين المنتجات الحالية والتوصل إلى منتجات جديدة ويوجد عدد كبير ومتنوع من هذه الأساليب حسب تجارب الشركات ومن بينها:[1]

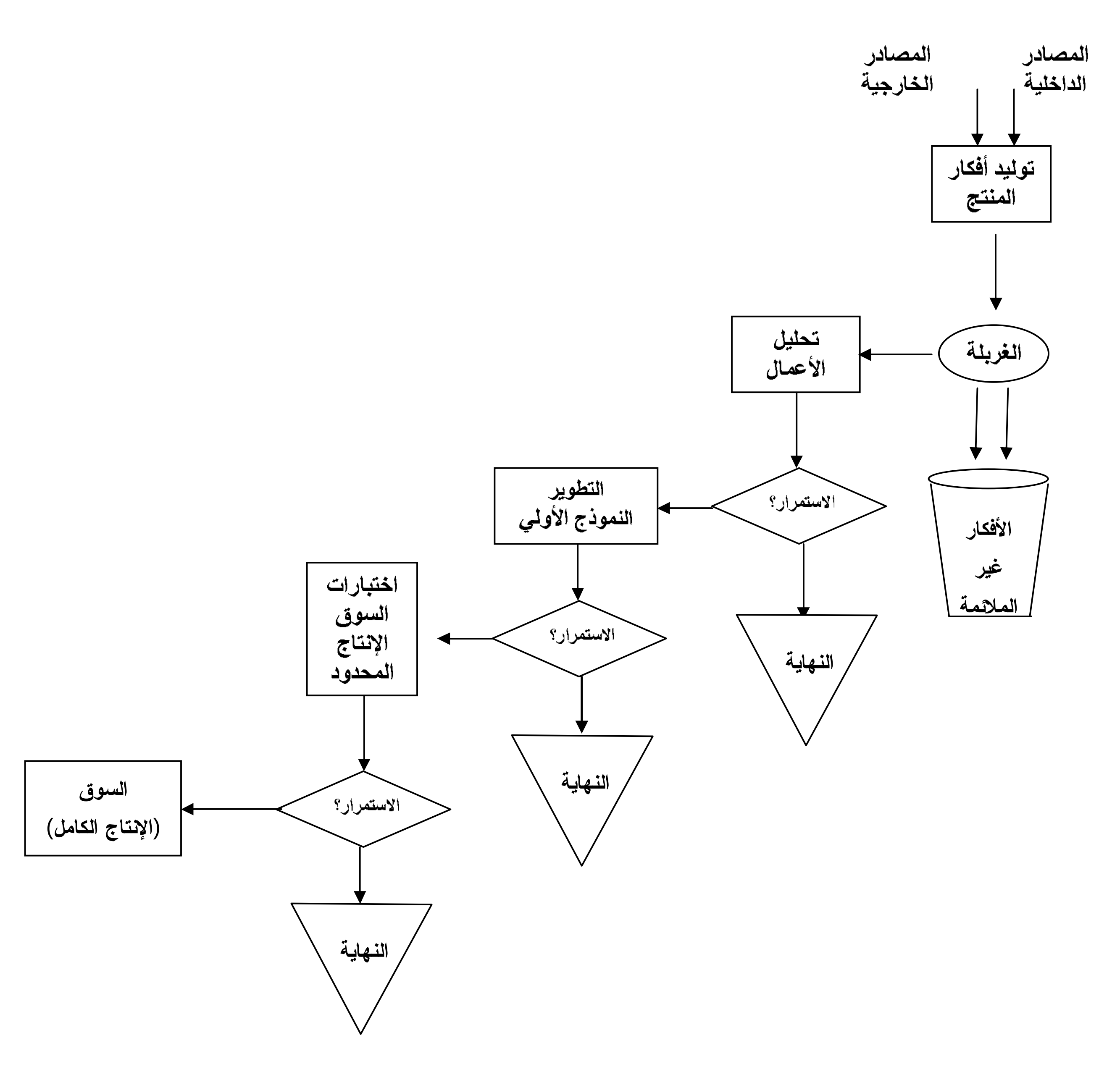
أولا- الأسلوب البديهي:

على الرغم من أهمية ابتكار المنتجات للمؤسسة واعتباره الأساس لاستمرارها ونموها، فإن ابتكار المنتجات جديدة قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها، والخروج من هذا المأزق يتوقف على مدى القدرة على وضع سياسة سليمة لابتكار المنتجات الجديدة، وتنفيذ هذه السياسة بطريقة تقل معها احتمالات الفشل وتزداد فرص النجاح، كما أن بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة وما يميزها شكلت عنصر ضغط على هذه المؤسسات وكل هذا جعلها أمام خيارين إما أن تبتكر أو تندثر، وبمعنى آخر فإن تحقيق المؤسسة لأهدافها من نمو واستقرار في ظل هذه الظروف مرهون بقدرتها على تقديم منتجات جديدة بشكل ناجح ومستمر تتوافق مع ما يصبو إليه المستهلك، ومن أجل هذا تم تطوير الأسلوب البديهي والذي يسمى أيضا بالتخفيض التدريجي أي

---

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.266.

يتم تخفيض المخاطرة بالانتقال من مرحلة إلى مرحلة[1]، وبالرغم من أن هذا الأسلوب يقلل من معدلات الفشل إلا أنه لا يضمن النجاح، والشكل التالي يوضح المراحل الأساسية للأسلوب البديهي:[*]



الشكل رقم(13): يوضح عملية تطوير المنتج الجديد وفق الأسلوب البديهي

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.268.

---

(1) نعيم حافظ أبوجمعة، المرجع السابق، ص.112.

(*) خطوات أسلوب البديهي في الوصول إلى منتجات جديدة هي نفسها خطوات الابتكار التسويقي في مجال المنتجات.

عادة ما يكون إتخاذ قرار بابتكار المنتجات إما لوجود فرصة سوقية أو كحتمية للظروف الحالية(وجود مشكلة معينة)، حيث كما أن أشرنا سابقا أن مثل هذا القرار يتحمل مخاطرة عالية وذلك لعدم التأكد من النتائج، وقد طورت عدة الأساليب من أجل البحث عن الفرص السوقية المحتملة، ومن بين هذه الأساليب المستخدمة، أسلوب الخريطة الإدراكية وأسلوب تحليل هيكل الفوائد، وبالتالي فإن الخطوة الأولى قبل البدء في إتباع الأسلوب البديهي تتمثل في تحديد الفرص التسويقية الموجودة أمام هذا المنتج في السوق من خلال:[1]

1- تحديد وتعريف السوق المستهدف.

2- تحديد احتياجات السوق المستهدف.

3- تحليل وتقييم البيئة التنافسية والتكنولوجية وتقييم موارد وإمكانيات المؤسسة.

- **الخريطة الإدراكية للسلعة:**

تعتبر من الطرق الحديثة للتعرف على الموقع الإدراكي للسلعة في تصور المستهلكين باعتبارها توضح الموقع الإدراكي لسلعة المؤسسة مقارنة مع الموقع الإدراكي للسلع المنافسة، وتقتضي هذه الطريقة استخدام طريقة استقصاء عينة من مستهلكي السلعة لمعرفة تصوراتهم بخصوص السلع التنافسية، وتقييمهم لصفات كل منها وعادة ما يتم هذا التقييم بخصوص متغيرين في آن واحد [2].

- **تحليل هيكل الفوائد:**

وهو عبارة عن أسلوب تحليلي يركز على درجة مقابلة فوائد المنتج لاحتياجات المستهلكين، وجوهر هذا الأسلوب التحليلي يعتبر بسيط نسبيا، حيث يتم تحديد نسبة المستهلكين الذين يعتبرون فائدة معينة رئيسية كفائدة هامة في المنتج، ونسبة هؤلاء الذين يدركون هذه الفائدة، وكلما كانت الفجوة أوسع بين ما يرغبه المستهلكون وبين ما يحصلون عليه كلما كانت هناك فرصة أكبر لوضع المنتج لإشباع الحاجات ومقابلة الرغبات في السوق[3].

يتم إتباع الأسلوب البديهي بعد الكشف عن وجود فرصة تسويقية أو كنتيجة لوجود مشكلة معينة تواجه المؤسسة.

---

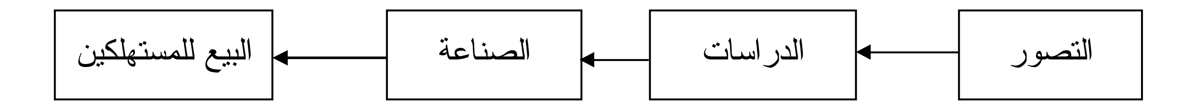
[1] أحمد شاكر عسكري، المرجع السابق، ص.55.

[2] نسيم حنا: مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص.191.

[3] أحمد شاكرعسكري، المرجع السابق، ص.59.

1- البحث عن الأفكار:

وقد تطرقنا إلى مرحلة البحث عن الأفكار في مجال التسويق ومصادرها بصفة عامة في المبحث الأول، وبالطبع فإن هذه المرحلة تستهدف جمع أكبر عدد من الأفكار الجديدة الخاصة بالمنتجات الجديدة، وفي هذا السياق يمكن توضيح مدخلين لهذه العملية، وهما المدخل التجاري الكلاسيكي والمدخل التسويقي[1]، حيث نجد في المدخل الكلاسيكي أن المسؤول على البحث عن الأفكار للمنتجات الجديدة هم بصفة عامة المصلحة التقنية أو مكتب الدراسات أو مختبرات الأبحاث والشكل التالي يوضح هذا المدخل:



الشكل رقم(14): يمثل المدخل الكلاسيكي في البحث عن الأفكار

المصدر: Ibid ,p.122.

لكن في المدخل التسويقي نجد أن هناك تغيير حيث تبدأ العملية من البداية بالزبائن وتنتهي بهم حيث يجب على المؤسسة أولا الالتزام بتحديد احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين، وذلك قبل القيام بعملية تصور المنتج، وعلى العموم فإن مصادر الأفكار المنتجات الجديدة تنقسم إلى مصادر داخلية تتكون من مختلف أقسام المؤسسة بالإضافة إلي مصادر أخرى خارجية، وفي دراسة فرنسية على 100 منتج جديد حول مصدر الفكرة ونسبة مساهمة كل مصدر، وجدت النتائج التالية:

مصدر الفكرة	الزبائن	قسم التسويق	قسم الإنتاج	الإدارة العامة	البائعين	البحث	مصادر أخرى
النســبة	%22	%7.3	%6.3	%11.6	%12.6	%25	%15

الجدول رقم (04): يمثل مصادر أفكار منتجات الجديدة ونسب مساهمتها

المصدر: LAZARY,Op.cit, p.161

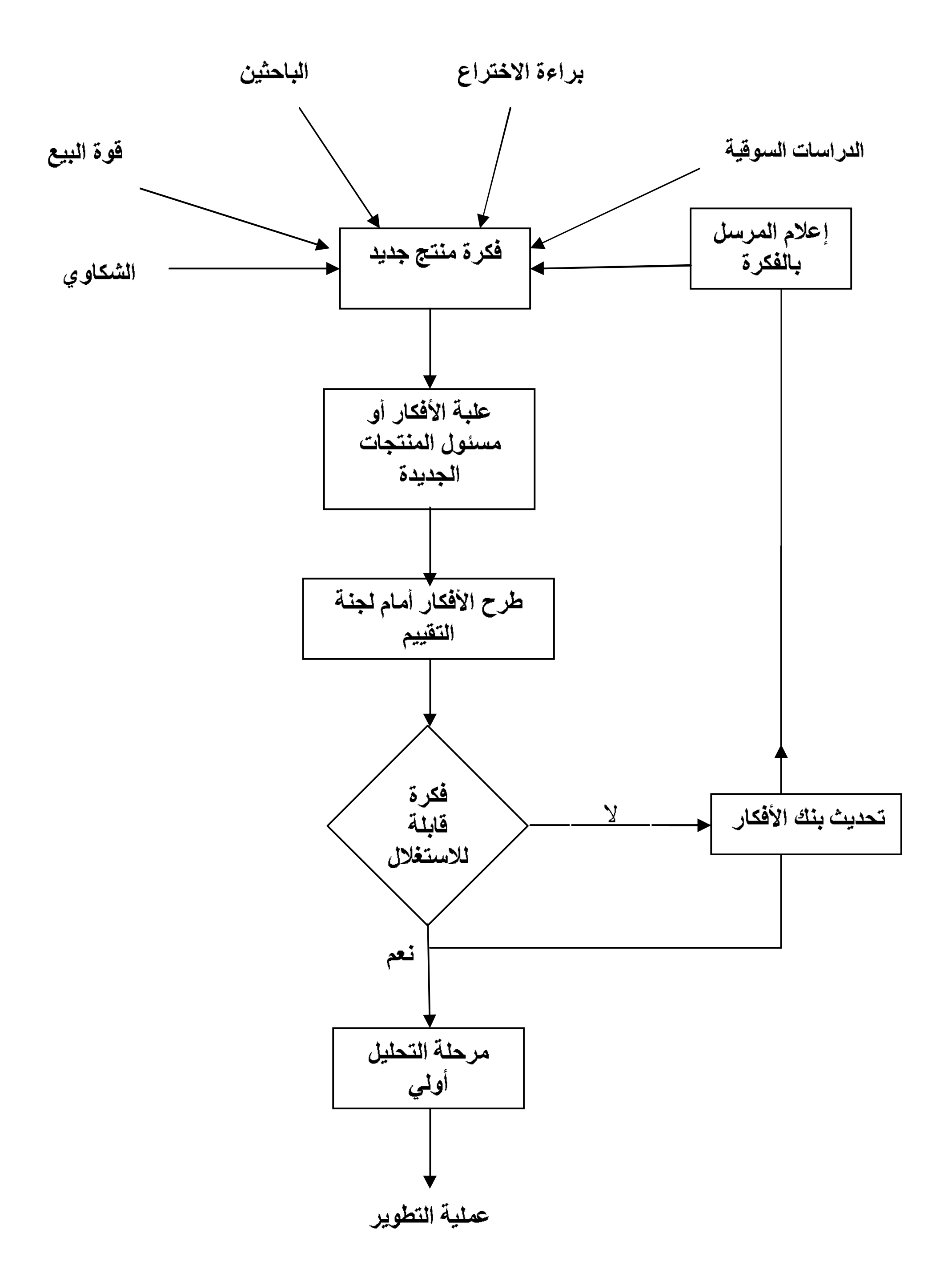
[1] Mohamed Seghir Djetli: Comprendre le marketing, BERTI éditions, Alger, 1990, p.121.

ونجد من خلال هذه الدراسة أن نسبة مساهمة الزبائن في أفكار المنتجات الجديدة تشكل أكبر نسبة مساهمة، وهذا يوضح مدى الاهتمام بالمستهلك باعتباره هو "سيد السوق"، وبالتالي يجب إعطاءه الأهمية الكبيرة، وهذا يوضح مدى تبني المدخل التسويقي عند عملية البحث عن الأفكار.

ويرى الأستاذ **جيطلي** أنه يجب أن يكون هذا البحث عن الأفكار للمنتجات الجديدة ودراستها وظيفة من الوظائف المستمرة للمؤسسة، نظر للأهمية الكبيرة التي تتضمنها هذه المرحلة بالنسبة للمؤسسة [1]، وهذا يقودنا إلى أهمية تنظيم هذه العملية، وفي هذا السياق فإن المؤسسة التي تشجع البحث والتعبيرعن الأفكار يجب عليها أن تولي اهتمام كبير بتنظيم هذه العملية.

ومن طرق تنظيم هذه العملية استخدام علبة الأفكار والشكل التالي يوضح تنظيم عملية البحث عن الأفكار باستخدام ما يسمى بعلبة الأفكار:

[1] Mohamed Seghir Djetli, Op.cit, p.122.



الشكل رقم يمثل (15): إجراء لجمع الأفكار وتنقية الأولية

المصدر: J.Habib, J.Ph.Rensonnet, Op.cit, p.80.

2- غربلة وتقييم أفكار المنتجات الجديدة:

بعد ما تم الحصول على عدد كبير من الأفكار في المرحلة السابقة بدون خضوعها لأي قيود، فإنه من غير المعقول أن تكون كل هذه الأفكار متوافقة مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، ولذا فإن الهدف في هذه مرحلة هو تحديد عدد أقل من الأفكار الواقعية والتي تبرر تنمية واختبار مفهوم (تصور) المنتج[1]، بمعنى تخفيض عدد الأفكار وصولا إلى تلك الأفكار الواعدة التي تنطوي على مضامين سلعية جذابة [2].

وما يجب أن نشير إليه هو عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة التي عادة ما توافق هذه المرحلة وقد تم الحديث عنها في المبحث الأول من الفصل الثاني[*]، وعموما فإن عملية الغربلة يجب ألا تكون عشوائية في آليتها وإجراءاتها، وإنما يجب أن تخضع لمعايير موضوعية يراعى في وضعها إمكانيات وموارد المؤسسة، وإمكانيات تسويق المنتج ومدى ربحيته، ويوضح الشكل رقم(16) نظاما إجرائيا لغربلة الأفكار السلعية يتكون من سلسلة من الأسئلة المتعلقة بالفكرة، وبالتالي فإن كل فكرة لا تجيب عن سؤال أو أكثر يتم استبعادها.

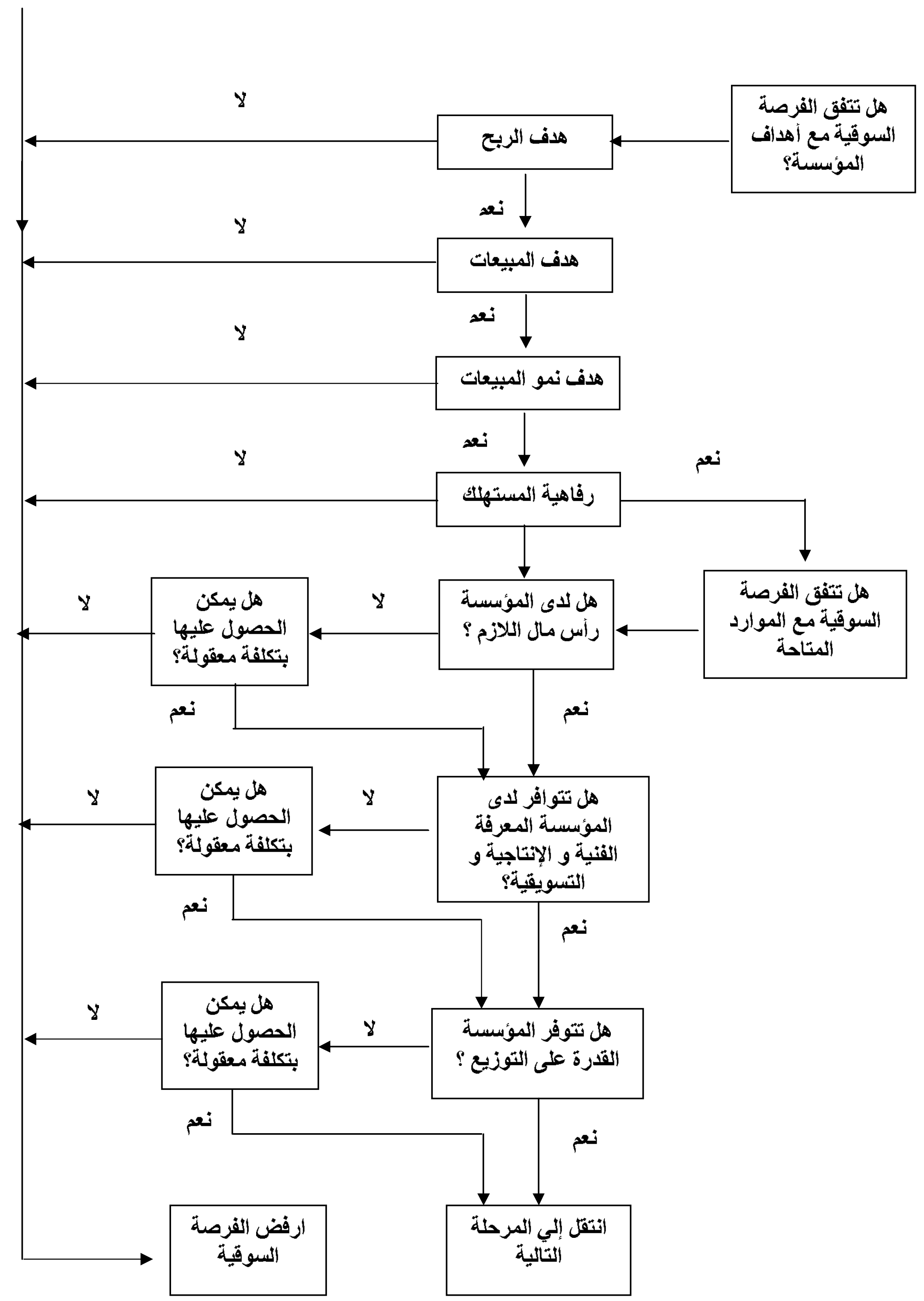
أما بالنسبة للأفكار الواعدة والتي تثبت جدواها فإنها تمر بعد ذلك إلى المرحلة الموالية، حيث يتم تقييمها طبقا لمعايير أدق، ومن أكثر الطرق شيوعا لإجراء هذا التقييم طريقة النقاط المرجحة وقد تم شرحها سابقا.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان أدريس، المرجع السابق، ص.246.

[2] ناجي معلا، رائف توفيق: أصول التسويق(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، الأردن، 2005، ص.339.

[*] راجع الصفحة رقم.66.



الشكل رقم (16): يوضح نظاما إجرائيا لغربلة الأفكار المنتجات الجديدة

المصدر: ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، ص.341.

3- مرحلة بلورة الفكرة إلى مفهوم (التصور) المنتج واختبارها:

و تتكون من مرحلتين:

أ- بلورة الفكرة إلى مفهوم (تصور) المنتج:

في هذه المرحلة يتوجب الانتقال من مفهوم المنتج كفكرة يعيها المسئولون بالشركة إلى المفهوم كمنتج محدد المعالم والخصائص والمواصفات وتعريفه بشكل يتفهمه المستهلك ويحكم عليه، ويستطيع أن يحدد لنفسه صورة ذهنية محددة تجاهه [(1)].

ويجب التفرقة بين فكرة المنتج ومفهوم المنتج وصورة المنتج، حيث يقصد بالفكرة على أنها وصف عام للسلعة التي يمكن أن تطرحها الشركة في السوق، بينما مفهوم المنتج (التصور) يعني وصف الفكرة التي تم صياغتها وإعدادها من وجهة نظر المستهلك، فهو يحدد الفوائد الرئيسية للمنتج على أساس حاجات السوق المستهدف، بينما صورة المنتج هي ما يمكن لشركة تقديمه للمستهلك في صورة سلعة مادية تؤدي أغراض استعماليه معينة [(2)].

ويعرف مفهوم المنتج "على أنه وصف لخصائص موضوعية وشخصية مادية وملموسة عن ما يجب أن يكون عليه المنتج النهائي " [(3)]، كما يعرف **نسيم حنا** مفهوم المنتج على أنه: "الأشكال العديدة التي يمكن أن تتخذها السلعة الجديدة لإشباع الحاجات المتباينة للمستهلكين، والتي يمكن الحصول عليها بإجراء تعديلات عليها" [(4)].

فالمستهلك لا يشتري الفكرة بل المفهوم ويجب تحويل الفكرة إلي عدة مفاهيم (تصورات) وتفسير جاذبية كل واحد منها ثم اختيار الأفضل (إن مفهوم المنتج هو الذي يحدد المنافسة وليست الفكرة)، ومثال على فكرة ومفهوم المنتج نورد المثال التالي: [(5)]

مؤسسة تريد أن تحل مسألة تصميم سيارة كهربائية تصل سرعتها إلى 90 كم/سا والسير لمسافة 140كم دون التزود بالوقود (الكهرباء) وتكلفتها نصف تكلفة السيارة العادية، هذه هي الفكرة ويمكن أن نورد المفاهيم (التصورات) التالية:

[(1)] محيي الدين الأهري: التسويق الفعال(المبادئ والتطبيق)، دار فكر العربي، الطبعة الأولى، مدينة نصر، مصر، 1995، ص.356.

[(2)] P.Kotler, B.Dubois, Op.cit, p361.

[(3)] Yves Chirouze: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, 1991, p.144.

[(4)] نسيم حنا، المرجع السابق، ص.198.

[(5)] فيليب كوتلر: التسويق، الجزء الرابع، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الأولى، سوريا، دمشق، 2003، ص.95،96.

التصور الأول: سيارة صغيرة الحجم مع وسيلة إضافية عائلية مريحة للتحرك في المدينة بسعر مناسب.

التصور الثاني: سيارة صغيرة الحجم غير غالية الثمن، عملية وبموصفات بيئية آمنة، موجهة نحو أولئك الذين يفضلون التقنية البيئية النظيفة.

التصور الثالث: سيارة رياضية صغيرة الحجم للشباب بسعر معتدل.

ويلعب التسويق دور فعال في تحديد التصورات المختلفة للسلعة واختيار أفضلها من خلال دراسة سلوك المستهلك وبحوث التسويق المختلفة، بل أكثر من ذلك محاولة إشراك المستهلكين في عملية إعداد التصورات، وهذا في حد ذاته أسلوب مبتكر في التسويق يستخدم من أجل التوصل في الأخير إلى منتج جديد متوافق مع حاجات العملاء بكل بساطة لأنهم شاركوا في عملية الابتكار.

ب- اختبار المفهوم:

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل ابتكار المنتج الجديد أهمية، حيث أن قابلية تسويق المنتج واحتمال نجاحه في السوق تعتمد على النتائج التي تنجم عن هذا الاختبار، والهدف من هذا الاختبار التحقق فيما إذا كان المنتج يفي بالغرض منه أم لا ومعرفة وقياس رد فعل المستهلك ومدى تحمسه لهذا المنتج، وبالتالي تحديد الاتجاهات المبدئية نحوه [1].

إن الخطوة السابقة يجب أن تشتمل على تحديد مفاهيم المنتج الممكنة، ثم انتقاء هذه المفاهيم للتوصل إلى أقل عدد ممكن يخضع إلى الاختبار في هذه الخطوة وبمجرد التوصل إلى العدد المقبول عمليا من مفاهيم المنتج فإنه يتم اختباره عن طريق المستهلكين بغرض: [2]

- اختيار أفضل وضع للمنتج من بين المفاهيم البديلة له.
- تحديد المجموعة المستهدفة من المستهلكين(الذين يقولون إنهم غالبا سوف يشترون هذا المنتج).
- تحديد وضع المنتج النسبي مقارنة بالعلامات المنافسين.

---

(1) محيي الدين الازهري، المرجع السابق، ص.356..

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص.284.

4- التحليل الاقتصادي:

بعد أن تكون الإدارة قد فرغت من تطوير مفهوم المنتج الجديد، واختبار هذا المفهوم (التصور)، فإن الخطوة التالية تتعلق بتقييم الجدوى الاقتصادية من إنتاج هذا المنتج، لتحديد مدى جاذبيته، وتنطوي عملية التحليل الاقتصادي للمنتج الجديد على مراجعة التقديرات الخاصة بالمبيعات، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق المنتج، والأرباح المتوقعة [1].

أ- تقدير مبيعات المنتج الجديد:

عادة ما تكون المعلومات التاريخية عن منتج جديد غير موجودة، وبالتالي فإنه لا يمكن استخدام النماذج الكمية التي تعتمد على المعلومات التاريخية، وعادة ما يلجأ إلى الطرق النوعية للتنبؤ بالمبيعات، وتوجد نماذج كمية حديثة تعتمد على مبادئ ونماذج مفسرة لسلوك المستهلك تم تطويرها من أجل تقدير المبيعات، حيث تعتمد إلى حد كبير على النظريات المفسرة للسلوك الشرائي للمستهلك، ومن بين هذه النماذج **نموذج A-T-A-R**: [2]

إن هذا النموذج البسيط يمكن استخدامه من أجل تأسيس تنبؤات حول المبيعات والأرباح، حيث يستخدم بكثرة في قطاعات السلع الاستهلاكية السريعة الدوران، وبشكل نموذجي عندما تكون السلع المادية متوفرة للمستهلك، بحيث يأخذها بعد شرائها ويقوم بتجربتها بعد ذلك يتم جمع المعلومات ما بعد الاستهلاك والتجريب من المستهلك وتستخدم كمدخلات لنموذج A-T-A-R .

إن الهدف الرئيسي هو محاولة الوصول إلي الحصة السوقية المتوقعة من المنتج الجديد عن طريق مكونات نموذج A-T-A-R، والمعادلة التالية توضح ذلك:

$$\textbf{Market Share} = T \times R \times AW \times AV$$

حيث تمثل:

Trail-T: التجريب الطويل المدى (أو نسبة المشترين الذين يحاولون تجريب المنتج على الأقل مرة واحدة).

Repeat-R: معدل الشراء على الأمد الطويل (حصة المشتريات من المنتج بالنسبة للذين قاموا بتجريبه).

---

[1] Sylvie Martin Védrine, Op.cit, p.184.

[2] مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، المرجع السابق، ص.274.

AW: (Awareness) نسبة الوعي حول المنتج.
AV: (Availability) وهي نسبة توفر المنتج الجديد لدي الموزعين وتجار الجملة والتجزئة.
MS: الحصة السوقية المتوقعة.
R: يمثل معدل إعادة الشراء، ويمكن الحصول عليه من خلال المعلومات عن المنتجات المماثلة موجودة في السوق، كما يمكن حسابه أيضا من النموذج التبديلي.
إن النموذج التبديلي يقوم بتقدير معدل إعادة الشراء على الأمد الطويل على النحو التالي:

$$R=Rs/(1+Rs-Rr)$$

حيث أن: Rs: تمثل نسبة العملاء الذين يقومون بإعادة الشراء المنتج.
Rr: تمثل نسبة إعادة الشراء على الأمد الطويل.
فإذا قدر كل من Rs وRr على أنهما 0.6 و0.5 على التوالي، كما أن معدل التوافر75% ومعدل الوعي 85% ، فإن الحصة السوقية تحسب على النحو التالي:

$$MS=0.18\times0.682\times0.85\times0.65=6.78\%$$

وأكثر من ذلك إذا عرف الرقم الإجمالي لمبيعات هذا المنتج، فإن الحصة السوقية المحسوبة يمكن أن يتم تحويلها إلى مبيعات طويلة الأجل، فإذا كان مجموع المشتريات مليوني وحدة، فإن المبيعات طويلة الأجل يمكن تقديرها كما يلي من خلال ضرب عدد الوحدات في الحصة السوقية:

2000000 وحدة × 6.78% = 135600 وحدة.

ب – تقدير التكاليف والأرباح:

ومن بين أهم الطرق المستخدمة طريقة عتبة المردودية ويتم الاعتماد على طريقة تكاليف المحددة مسبقا، حيث يتم هنا حساب نقطة التعادل ومن ثم رقم المبيعات عند التعادل وهو رقم المبيعات الذي إبتداء منه يبدأ المنتج بتحقيق الربح، ومدى إمكانية تخطيه ومن ثم مدى وحجم الأرباح التي يمكن تحقيقها.

وقد يتم هنا حساب أكثر من نقطة تعادل عند عدد من أرقام المبيعات أي عند إمكانية تبني سياسات تسويقية مختلفة من حيث السعر والإعلان والبيع والتوزيع، كما يمكن استخدام طرق أخرى لتحديد الربحية مثل معدل العائد الداخلي للحكم على مردودية المنتج ويمكن أن تحسب من أجل سنة أو عدة سنوات، غير أن هذه الطرق تتطلب معرفة كاملة بالتدفقات النقدية للمنتج.

5- إعداد المنتج:

يتم في هذه المرحلة ترجمة مفهوم المنتج والذي اجتاز مرحلة التحليل الاقتصادي إلى منتج فعلي، ثم اختباره للوقوف على درجة قبول المستهلكين له في السوق، وبناء على ذلك فإن هذه المرحلة تتطلب القيام بخطوتين أساسيتين هما: تنمية المنتج الفعلي (النموذج الأولي) واختباره.

أ- تنمية المنتج الفعلي:

إن المواصفات الخاصة بالمنتج التي تم التوصل إليها بعد تحديد مفهوم المنتج الجديد واختباره يتم تسيلمها إلى إدارة البحث والتطوير بالشركة حتى تتم تحويل الفكرة إلى واقع ملموس (أي إنتاج نماذج للمنتج على نطاق تجريبي)، بمعنى أنه حتى إلى هذه اللحظة لايمكن أن نسمي الفكرة منتج فعليا بل تجريبيا، ومن أصعب الأمور في هذه الخطوة ترجمة تفضيلات المستهلك إلى خصائص ملموسة وهنا تظهر أهمية التنسيق بين إدارة التسويق وإدارة البحث والتطوير، حتى يمكن التوفيق بين تفضيلات السوق للخصائص التي يجب توفرها في المنتج وبين الاعتبارات الفنية والاقتصادية الخاصة بالمنتج [1].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تطوير السلعة في هذا النموذج، يمكن أن يأخذ أياما، أوأسابيع، أو حتى سنوات، كذلك فإن هذا النموذج يجب أن يعكس الخصائص المادية والرمزية الرئيسية للسلوك الشرائي الخاص بالسلعة المنوي إنتاجها.

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص.249.

ب- اختبار المنتج:

بعد القيام بإنتاج النموذج الأولى للمنتج (prototype) فإنه يتم اختباره للوقوف على مدى قبول المستهلكين له في السوق، وقد تعتمد المؤسسة في هذا المجال على أجهزتها الفنية والتسويقية وقد تلجأ أيضا إلى بعض الجهات الخارجية المتخصصة في هذه الاختبارات والدراسات، والهدف من هذه الاختبارات هو التأكد من كفاءة أداء المنتج الجديد وقدرته الوظيفية وسلامة خصائصه ومواصفاته الفنية والإنتاجية من وجهة نظر المستهلك، ثم الاطمئنان إلى رأى وتقبل المستهلك أو العميل له، خاصة بعد أن أصبح شكلا ماديا ملموسا يراه العميل، ومن ثم تحديد مدى كفاءته الوظيفية من ناحية، واتجاهات المستهلكين من ناحية أخرى[1].

6- الاختبار السوقي:

تعتبر مرحلة الاختبار السوقي للمنتج خط الدفاع الأخير في مواجهة مشكلة إنتاج وتقديم منتج فاشل إلى السوق، فالمقصود بهذه المرحلة هو تجربة واختبار مدى نجاح المنتج الجديد من الناحية التسويقية بتقديمه على نطاق ضيق في عدد محدود من مناطق الاختبار الممثلة للسوق المستهدف قبل اتخاذ قرار تعميم تسويق وتقديم المنتج على نطاق واسع، ومن ثم فإن المنتج يقدم للبيع في مناخ طبيعي وبيئة فعلية وبالمزيج التسويقي العادي المقرر له، ولكن على نطاق محدود وفي أسواق يمكن اعتبارها تجريبية(دون علم المستهلك)، ومتابعة حركته ومبيعاته ومدى إقبال المستهلكين أو العملاء والوسطاء عليه، ومعرفة ردود الفعل والاتجاهات التسويقية نحوه[2]، وتفيد عملية اختبار السوق المؤسسات المعنية بها من تقليل الخسائر والتكاليف إلى حد كبير بالمقارنة مع حالات استمرار هذه المؤسسات في تقديم منتجاتها الجديدة دون المرور بهذه المرحلة.

تسويقيا تفيد هذه المرحلة المؤسسات المعنية بتطوير وتقديم ذلك المزيج التسويقي الأكثر ملائمة أو مقبولية من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وعلى سبيل مثال تفيد عملية اختبار السوقي بعد تحليل نتائجها فيما يلي: [3]

- تحديد سياسات التسعير المناسبة للمنتجات الجديدة تحت ظروف المنافسة السائدة وبالنظر للقدرات الشرائية المتاحة لدى المستهلكين المستهدفين؛

---

[1] محيي الدين الأزهري، المرجع السابق، ص.360.

[2] المرجع نفسه، ص.360.

[3] محمد إبراهيم عبيدات، المرجع السابق، ص.116.

- تصميم الموصفات الموضوعية والشكلية الأكثر قبولا من قبل المستهلكين المستهدفين والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين المتوقعين؛

- كما تساعد عملية اختبار السوق في الكشف عن المشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تقديم المنتج الجديد وفي ظروف اقتصادية ومالية مختلفة.

7- الإطلاق:

إن الاختبار السوقي يزود الإدارة بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار النهائي فيما يتعلق بتقديم المنتج إلى السوق أم لا، وإذا كانت الإجابة بنعم، فإن المؤسسة ستواجه تكاليف عالية متمثلة في التصنيع، الإعلان وترويج المبيعات وغيرها، إن تصور المنتج في السوق يتطلب الإجابة على أربعة أسئلة:[1]

أ- متى يقدم؟

حيث من المهم اختيار التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد إلى السوق على نطاق محدد خاصة عندما يكون لذلك أهميته، وعلى سبيل المثال يتم إطلاق الموديلات الجديدة من السيارات العائلية في مواسم الاصطياف.

ب- أين يقدم ؟

حيث يجب أن تقرر المؤسسة مواقع تقديم المنتج الجديد، وما إذا كانت ستقدمه في موقع واحد أم في منطقة كبيرة نسبيا أو في عدة مناطق أو على مستوى السوق المحلي كله أو على مستوى عالمي، وهذا يتوقف على حجم المؤسسة وإمكانياتها المتاحة حاليا ومستقبلا.

ج- إلى من يقدم؟

أثناء طرح المنتج يجب على المؤسسة تحديد السوق المستهدفة التي ستوجه إليها منتجها ومزيجها التسويقي، ويقصد بالسوق المستهدفة الشريحة أو الشرائح المستهدفة التي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد التي تجمعهم خاصية محددة أو أكثر، أي أولئك المشترين الذين يمكن أن يهتموا بمنتجاتها، لذا يجب تركيز الجهود التسويقية عليهم وفي هذا السياق يمكن للمؤسسة تحديد الإستراتجية التي ستتبعها في التوجه إلى السوق الكلي أم اللجوء إلى إستراتجية تقسيم وتجزئة السوق[2].

---

[1] فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، ص.109.

[2] محيي الدين الأزهري، المرجع السابق، ص.363.

د - كيف يقدم؟

لابد كذلك من إعداد الخطة التنفيذية للجهود التسويقية اللازمة لطرح المنتج الجديد في السوق حيث يجب أن نشير إلى أن الأعباء التي تقع على عاتق المؤسسة في هذه المرحلة ليست هينة، كما أن عدم كفاءة التنفيذ في هذه المرحلة يؤثر كثيرا على موقف المؤسسة والمنتج الجديد، ومن ثم يجب إخضاع الجهود والتوجهات التسويقية في تلك المرحلة، لخطة تنفيذية محددة على ضوء المزيج التسويقي الملائم لهذه المرحلة وفي اتجاه الإستراتجية التسويقية المحددة لهذه المرحلة.

ثانيا – مداخل الأسلوب البديهي:

يمكن أن نميز بين مدخلين مهمين للأسلوب البديهي هما:

1- المدخل التعاقبي:

إن ما يرتبط بالتخصص في الابتكار هو المدخل التعاقبي(البعض يسميه الأنبوبي)، ففي عملية الابتكار هناك أنشطة متخصصة يتم إنجازها على مراحل متعاقبة تبدأ بالبحث عن أفكار وتنتهي بتسويق المنتج في السوق، وهــذه الأنشطة هي وظائف مستقلة ذات تخصص مهني وظيفي[1]، ولاشك في أن المدخل التعاقبي يأخذ وقت أطول وذلك لأن كل نشاط بوصفه وظيفة مستقلة سوف يأخذ وقت كاملا لا يتم البدء بالنشاط اللاحق إلا بعد الانتهاء منه وهكذا، والشكل رقم (17-أ) يوضح هذا المدخل بمراحله المتعاقبة، ففي ظروف سوق المنافسة المتغيرة فإن إتباع المدخل التعاقبي البطيء يمكن أن يصبح سببا لإخفاق وفشل المنتج وضياع الأرباح وتقويض سمعة المؤسسة في السوق، فهو يؤثر في طول فجوة الابتكار والتي تعني الفترة الممتدة ما بين التوصل إلى الفكرة الجديدة وحتى إدخال المنتج إلى السوق [2]، فهذا المدخل محكوم بخطوات وآليات أشبه ما تكون بسباق التتابع، لا تستجيب كثيرا للمتغيرات البيئية حيث ينطلق من تشخيص حاجات مستخدمي المنتج وتقييم الإمكانيات المطلوبة للإنتاج، بعدها يتم وضع قائمة تتضمن موصفات المنتج في حالة إقرار هذه الموصفات من الإدارة العليا فإن الالتزام بها يكون حرفيا، فالمنتج المستقبلي حسب هذا المدخل يصمم ويطور ويتحول إلى الإنتاج ثم يدفع به إلى السوق، وفق نمط تسلسلي لا يمكن تجاوزه [3]، وأن أي عوائق قد تواجه العملية في مرحلة واحدة يمكن أن تعيق

---

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.188.

[2] المرجع نفسه، ص.273.

[3] بشير عباس العلاق: الإستراتيجيات التسويقية في الإنترنت، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص.14.

تحرك كل العملية وهذا ما يجعل احتمالات البطء في إيصال السلعة إلى سوق وفق هذا المدخل تتزايد، ويرى **بشير العلاق** أن المدخل التعاقبي يصلح في الأوضاع والحالات التي يكون فيها التنبؤ بالمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والتسويقية وغيرها دقيقا إلى درجة كبير[1]، وبمعنى آخر عندما تكون بيئة الأعمال تتميز بالثبات، وهذا الذي لم يعد موجودا اليوم على الأقل في كثير من الصناعات، ومع ذلك فإن هذا المدخل له حسناته، فهو يساعد في تنظيم المشاريع الصعبة والمترافقة بالمخاطر لإنتاج السلع الجديدة [2].

2- المدخل التزامني:

إن ما يلاحظ اليوم هو السرعة الكبيرة التي يتم فيها إدخال منتج جديد إلى السوق، مما تسبب في أن تكون دورة حياة أغلب المنتجات أقصر مما كانت عليه من قبل، وهذا يدل على أن المؤسسات لم تعد تتسابق من أجل التوصل إلي الفكرة جديدة أو المنتج الجديد فقط، وإنما أيضا تتسابق نحو السوق، بمعني التنافس أيضا في من يدخل المنتج إلى السوق أولا (ميزة السبق)، وكيف لا وأن بعض الدراسات تشير إلى أهمية السبق، حيث تشير إحدى الدراسات التي أجريت على عشرين مجموعة من السلع الاستهلاكية في فترة 15 سنة أن العلامة الأولى التي يتم تقديمها تسيطر على السوق، وفي المتوسط فإن العلامة الثانية تحقق 50% من السيطرة التي حققتها العلامة الأولى وهكذا[3].

وفي هذا الوضع الجديد أصبح المدخل التعاقبي (التقليدي) للأسلوب البديهي غير مناسب وبالتالي جاء ما يسمى بالمدخل التزامني للأسلوب البديهي كحل للمشكلات التي لم يعد المدخل التعاقبي قادرا على مواجهتها (من أهمها طول فجوة الابتكار)، والواقع أن تحول المؤسسات إلى المدخل التزامني لم يكن بإرادتها على الأقل عند أغلب المؤسسات، فما أصبح يميز بيئة أعمال هذه المؤسسات من تغيرات متسارعة ومستمرة خاصة المنافسة الشديدة بين المؤسسات والتطورات التكنولوجية والعلمية التي أثرت على أذواق المستهلكين، كانت السبب الرئيسي في هذا التوجه بالإضافة إلي التخوف من الوقوع فيما يسمي بكلفة الفرصة، والتي تعني خسارة جزء من الأرباح

---

[1] المرجع نفسه، ص.18.

[2] فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، ص.113.

[3] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص.235،236.

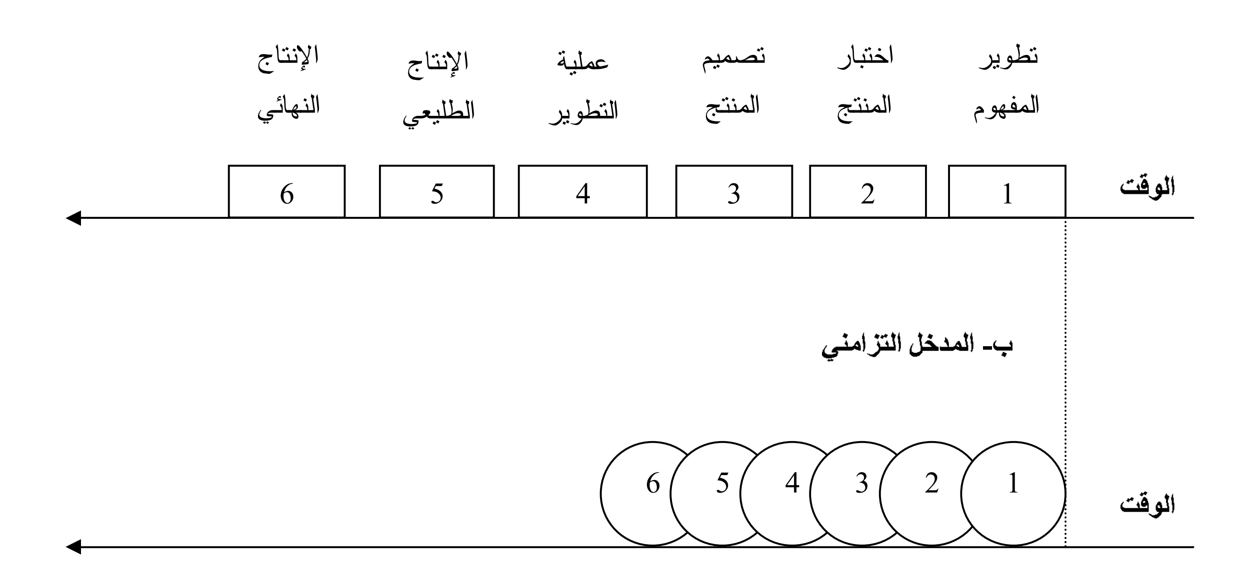
نتيجة التأخر في طرح المنتج الجديد في السوق[1]، والتي كان الدور أكبر فيها للمدخل التعاقبي حيث تشير الدراسات إلى أن التأخر في إدخال سلعة إلي السوق لمدة 6 أشهر قد يؤدي إلي تقليص الأرباح التي يمكن الحصول عليها خلال دورة حياتها إلي الثلث[2]، ولكن الاهتمام المفرط بطرح المنتج بشكل أسرع قد يؤدي إلي التسرع، وما يجب أن نشير إليه هو أن التسرع في إدخال المنتج الجديد إلي السوق قد يجعل المؤسسة تقع في أخطاء قد يستغلها المنافسون لصالحهم فيما بعد وبالتالي تضييع ميزة السبق وهذا ما يسمى بمجازفة الابتكار، والتي تعني كلفة إدخال منتج ضعيف إلى السوق[3]، وعليه فإن ما ينبغي على المؤسسة القيام به في هذا الصدد أن توازن بين عدم التأخر في إدخال منتج جديد حتى لا تفوتها فرصة السبق (الأول إلى السوق وهذا هو المهم بنسبة للمؤسسة التي تبحث عن القيادة)، وعدم التسرع في طرح منتج ضعيف قد يحملها أعباء لا يمكن تحملها وربما قد يهدد وجودها، ومثال على ذلك ما حدث لشركة **بوتس** عندما قامت بسحب دواء للقلب **مانوبلكس** من السوق في أقل من عام بعد ظهوره في سوق بريطانيا، بعد أن تبين أثناء الاستعمال والتجارب على ثلاثة آلاف مريض في الولايات المتحدة والدول الاسكنديناڤية، أنه يمكن أن يؤدي إلي تخفيض قدرة الجسم على الحياة، وقد خسرت المؤسسة جراء ذلك نحو 200 مليون جنيه إسترليني على الدواء والذي كلفها 100 مليون جنيه إسترليني و12سنة على عملية الابتكار و20 مليون على الأنشطة الترويج والإجراءات التسويقية الأخرى[4].

إن المدخل التزامني يعمل على تداخل مراحل عملية الابتكار من خلال فريق العمل الذي يجعل الوظائف المختلفة ذات العلاقة بعملية الابتكار تعمل سوية وتتقاسم المعلومات والأفكار والرؤية سوية في نفس الوقت[5]، فهذا المدخل يقضي بالتعاون الوثيق بين أقسام الشركة المختلفة وبدلا من نقل المنتج من قسم إلى أخر، تقوم المؤسسة بتشكيل فريق من موظفين من مختلف أقسام الشركة ممثلين عن الإنتاج التسويق البحث والتطوير...، يعملون تحت سلطة واحدة من البداية وحتى النهاية، ويسمى هذا الفريق بفريق المغامرة أو فرق العمل حيث يناول أعضاء الفريق بعضهم بعضا المنتج حسب مقدار تحركاتهم نحو الهدف المهم، وهو " التسريع في عملية ابتكار

[1] دون إياكوبو تشي، ترجمة: إبراهيم يحى الشهابي، المرجع السابق، ص.232.
[2] فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، ص.112.
[3] دون إياكوبوتشي، ترجمة: إبراهيم يحى الشهابي، المرجع السابق، ص.232.
[4] فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، ص.84.
[5] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.189.

المنتج "[1]، ويفصل هذا الفريق عن بقية المؤسسة لضمان استقلاليته في العمل وعدم خضوعه للإجراءات الروتينية البطيئة التي تعيق الحركة السريعة والتنسيق والتعاون الآني، حيث يحدد له توجه استراتجي عام، وعند التوصل إلى نتائج إيجابية فإنه يقدم مقترحه إلى الإدارة العليا مباشرة حول المنتجات الحالية والجديدة، وبهذه الطريقة يتجاوز الفريق المشكلات الناتجة عن الهياكل التنظيمية التقليدية والإجراءات البيروقراطية.

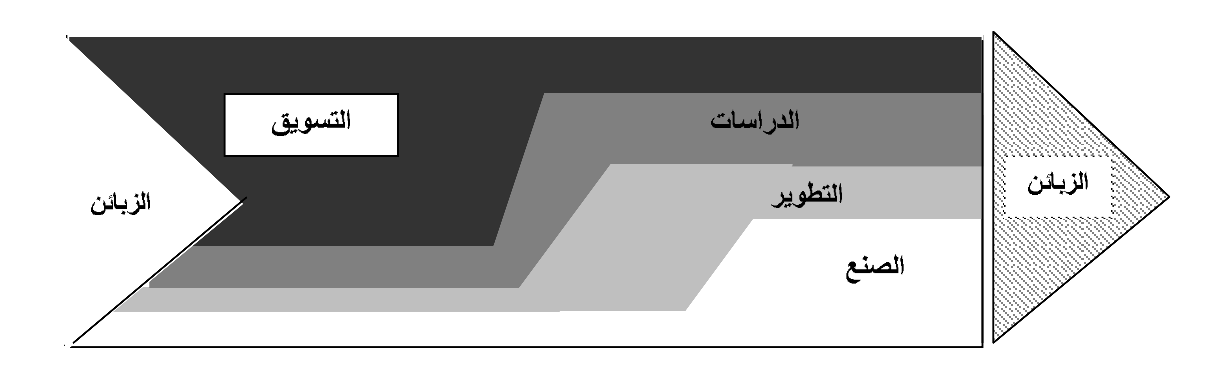
إن ما يميز المدخل التزامني كما أشرنا سابقا مقارنة مع المدخل التعاقبي هو التقليل من فجوة الابتكار، وهذه مسألة مهمة من الناحية التسويقية، وبالتالي يوفر المدخل التزامني للمؤسسة إمكانية الحصول على ميزة السبق، وعادة ما تتبع هذا المدخل المؤسسات التي تنشط في الصناعات التي تشهد معدلات تطور متسارعة. والشكل التالي يوضح الوقت الذي يمكن أن يأخذه كل من المدخل التعاقبي والتزامني:



الشكل رقم (17): يوضح المقارنة بين المدخل التزامني والتعاقبي للأسلوب البديهي.
المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.188.

[1] فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، ص.113.

وما يجب أن نشير إليها أن كل مرحلة من مراحل الابتكار تقف وراءها مصلحة أو قسم، ولذا يجب أن يكون هناك نوع من التناسق بينها، وهذا التداخل بين مختلف مصالح المؤسسة والتي تمثل الوظائف الأساسية، يكون من مرحلة البحث عن الأفكار وحتى مرحلة الإطلاق، حيث أن كل الوظائف ذات العلاقة بعملية الابتكار تتداخل(المدخل التزامني)، ولكن بدرجة مختلفة حسب حالة التقدم في المشروع [(1)]، وهذا من شأنه تخفيض من الوقت اللازم للدخول السوق والشكل التالي يوضح هذا التداخل:



الشكل رقم(18): يمثل تداخل الوظائف ذات العلاقة بعملية الابتكار (كيفية تقليل الوقت إلى السوق)
المصدر: Ibid, p.156.

ومن الأمثلة عن الإخفاقات وتفويت الفرص بسبب إتباع الأسلوب التعاقبي ما حدث للمؤسسة الهولندية العملاقة "**فيلبس**" وهي من أحد كبار المنتجين في العالم في مجال الالكترونيات حيث أنتجت أول كاميرا فيديو في السوق عام 1972، متقدمة بثلاث سنوات على منافسيها اليابانيين، لكن خلال السنوات السبع التي احتاجتها فيلبس لإنتاج الجيل الثاني من كميرات الفيديو، كان منتجون اليابانيون قد أنتجوا على أقل تقدير ثلاثة أجيال من هذه السلعة بالتالي أصبحت المؤسسة ضحية لآلية أنتاجها للسلع الجديد [(2)]، هذا المثال يعكس أنه بعدما كانت فيلبس هي الرائدة في إنتاج أول جيل من كاميرات الفيديو، فإن عدم قدراتها على تسريع عملية إطلاق الأجيال الأخرى جعل

---

(1) Jean Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Op.cit, p.155.

(2) فيليب كوتلر، ترجمة: مازن نفاع، المرجع السابق، ص.112.

من المؤسسات اليابانية تستغل هذه الفرصة وتفويت ميزة السبق على المؤسسة فيلبس، وبالتالي خسارتها لريادة السوق في هذه السلعة بسبب تبني المؤسسات اليابانية لطريقة المدخل التزامني، المبني على فرق العمل من أجل تطوير وابتكار منتجات جديدة تتوافق مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

لا يمكننا أن نقول أن أحد هذه المداخل يصلح في جميع الحالات باعتبار أن كل مدخل له إيجابياته وأنه يتناسب مع إمكانيات معينة ويكون ملائم في حالات معينة، وبالتالي فإن نظرتنا إلى هذين المدخلين متوقفة على إمكانات المؤسسة وبيئة الأعمال التي تعمل فيها والتي تلعب دور مهم في تحديد المدخل الممكن إتباعه.

ثالثا - أسلوب دورة الابتكار:

إن ما يميز الاتجاهات الحديثة للعلم والتكنولوجيا من تطور سريع وتأثيرهما على جميع المجالات، جعل المؤسسات تفكر في أسلوب علمي لابتكار منتجات جديدة تكون أكثر استقرار مع الاستمرار في متابعة الأفكار الجديدة وتحويلها، ويعتبر أسلوب دورة الابتكار أسلوب علمي يساعد في التوصل إلى منتجات مبتكرة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وإشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وهذا الأسلوب يتطلب تكاليف عالية تتمثل في المختبرات واستخدام ألمع الباحثين ولا شك في أن من يعتمد على هذا الأسلوب هي الشركات الكبرى وذلك يعود لما تملكه من قدرات مالية وموارد وخبرات فنية تمكنها من إتباع هذا الأسلوب، وبالرغم من أن هذه الشركات تستخدم هذا الأسلوب لأغراض تجارية فإنه لا يخلو من أغراض علمية، والتي تتمثل في البحوث الأساسية التي يتم تحويلها ليتم بعدئذ الاستفادة من نتائجها، وتتكون دورة الابتكار من المراحل التالية :[1]

1- البحث الأساسي: يمكن تعريفه على أنه " كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات علمية ونظرية إلى حجم المعلومات المتواجدة، فالهدف في هذه الحالة ليس حل مشكل معين بقدر ما هو المزيد من المعرفة الإنسانية " [2]، أما مؤسسة العلوم القومية في الولايات المتحدة فإنها تعرف البحث الأساسي بأنه: " السعي من أجل فهم أساسي للإنسان

---

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.270 .

[2] محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص.112.

والطبيعة في شكل ملاحظات علمية ومفاهيم ونظريات " [1]، ولأن هذا النوع من البحوث يكون غالبا بدون أغراض تجارية، فإن غالبية الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها ليست مفيدة أو قابلة للتطبيق من الناحية التجارية، ويقتصر هذا النوع من البحوث على مستوى المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح مثل الجامعات.

2- **البحث التطبيقي**: وهو كل مجهود يتضمن تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور وأساليب أو طرق إنتاج ومنتجات استهلاكية أوإستثمارية " [2]، وبالتالي فإن هذه البحوث لا تسعى وراء المعرفة الإنسانية في حد ذاتها، وإنما تستهدف الإمكانيات التطبيقية من الناحية العملية، وهي مرتبطة بالأغراض التجارية، وذلك من أجل بعض الفوائد الاقتصادية أي السعي وراء الربح.

والعلاقة بين البحث الأساسي والتطبيقي، تتمثل في أن هذا الأخير يستفيد في الحصول على الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتحويل من البحث الأساسي، وتتمثل مجالات البحث التطبيقي في تصميم منتجات جديدة، إعادة تصميم وتطوير منتجات جديدة، تحديد استعمالات جديدة للمنتجات الحالية، ومن المتوقع أن تتركز البحوث التطبيقية في مؤسسات الكبرى والجامعات وفي مراكز البحث المعد لذالك.

3- **تشكيل النموذج الأول**: وهو النسخة الأولى التي تمثل الشكل النهائي للمنتج، والتي تستعمل كنموذج للإنتاج في سلسلة أولية ، حيث يتم تشكيل وبناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج الجديد وذلك بهدف إجراء تقييم للمنتج على نطاق ضيق، لتحقيق ذلك تقوم الإدارة باستطلاع قسم الإنتاج وقسم التسويق حول المنتج الجديد كما في المرحلتين التاليتين.

4- **التقييم من وجهة نظر التسويق**: حيث يتم تقييم النموذج الأول للمنتج من الناحية التسويقية، من خلال معرفة درجة توافقه مع حاجات المستهلكين وخصائص السوق وموقعه ضمن المنتجات المنافسة، وكل ذلك استنادا على الخبرة التسويقية للمؤسسة، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل التسويقي في أسلوب دورة الابتكار.

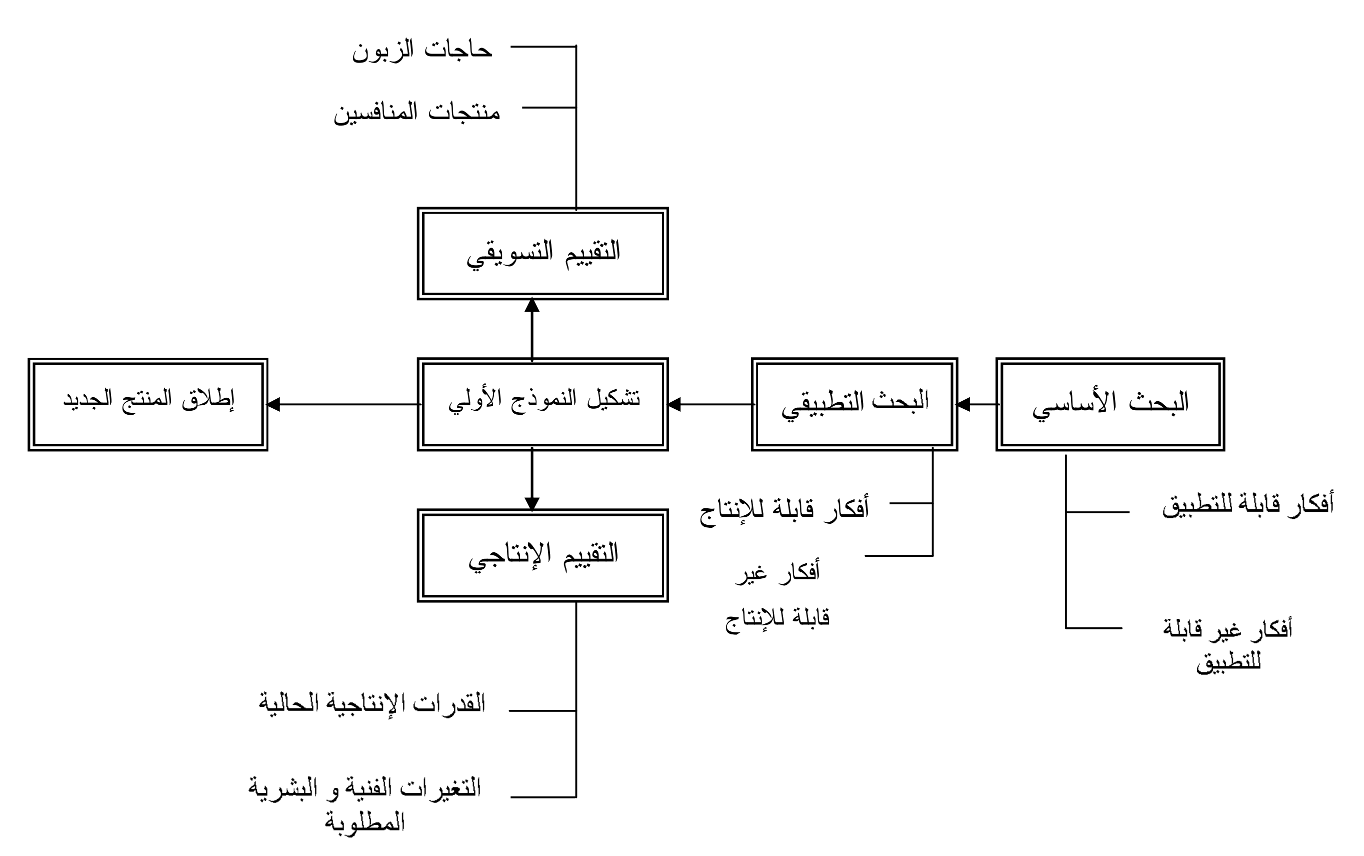
---

[1] سعيد يس عامر: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001، ص.293.

[2] محمد سعيد أوكيل، المرجع السابق، ص.113.

5- التقييم من وجهة نظر الإنتاج: في هذه المرحلة المتزامنة مع المرحلة السابقة، يتم تقييم النموذج الأول من الناحية الإنتاجية ومعرفة إمكانية إنتاجه أم لا، وهل للمؤسسة القدرة والخبرة الفنية الكافية والمناسبة لإنتاجه، ما هو مستوى الجودة المطلوب؟، ماهي تكلفة إنتاجه؟، وبالطبع فإن هذا التقييم يعتمد على الخبرة الإنتاجية للمؤسسة، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل الإنتاجي في دورة الابتكار.

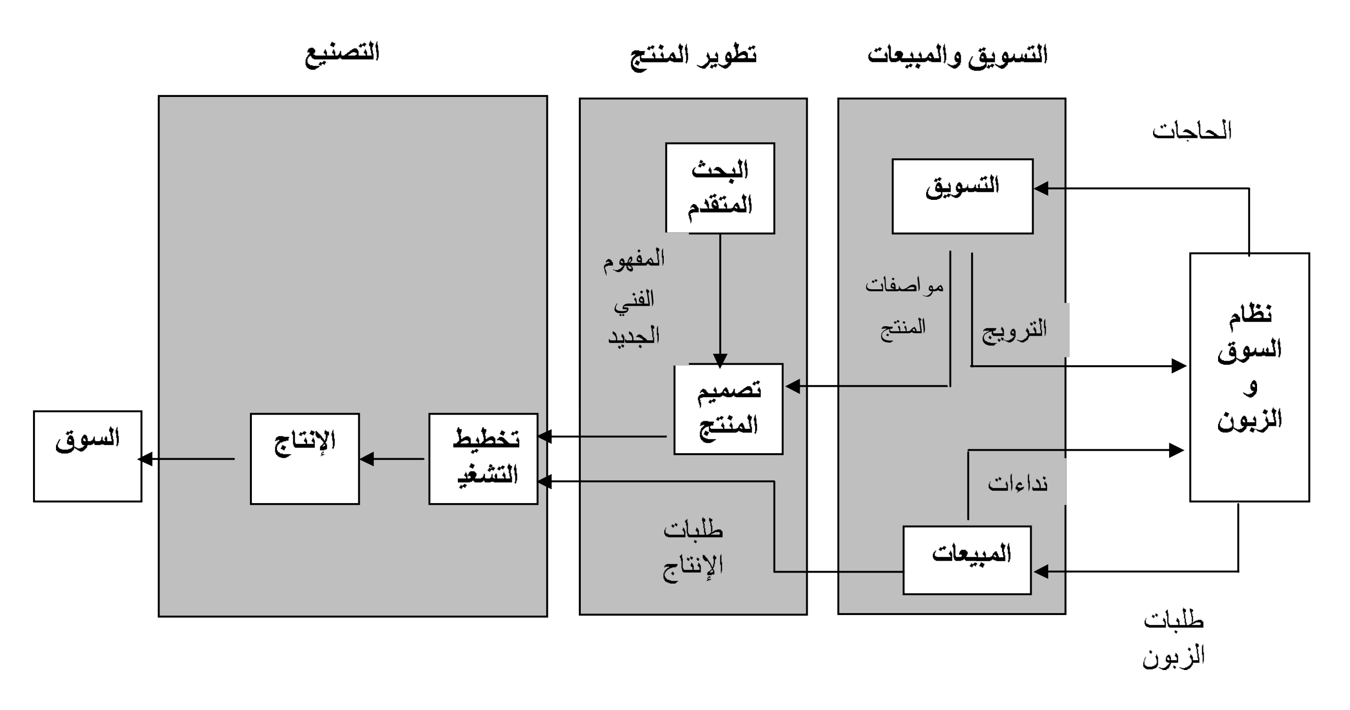
6- الإطلاق: تعتبر المرحلة الأخيرة حيث يكون المنتج في هذه المرحلة جاهزا للإطلاق في السوق بعد أن تم الأخذ بالملاحظات والمقترحات المقدمة من قسمي التسويق والإنتاج. ولا بد أن نشير إلى أن أسلوب دورة الابتكار يمثل الفترة الزمنية التي تسبق ولادة المنتج ابتداء من التوصل إلي الفكرة وصولا إلي التهيئة لإدخاله إلي السوق، كما أن كل هذه الفترة تمثل كلفة للمؤسسة ولا يتم استردادها إلا بعد إدخال المنتج إلى السوق و نجاحه في دورة حياة المنتج.



الشكل رقم (19): يوضح مراحل أسلوب دورة الابتكار

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.272

وما يلاحظ على هذه المراحل أنها تبدأ بالبحث الأساسي ثم التطبيقي وصولا إلى التشكيل النموذج الأول ثم الإنتاج والتسويق، وهذا يمثل المدخل التكنولوجي في ابتكار المنتجات وفي المقابل نجد هناك المدخل التسويقي لابتكار المنتجات، والذي ينطلق من السوق حيث تكون حاجات الزبون هي المنطلق لابتكار المنتجات، لكن ذلك لا يعني إلغاء دور المختبرات والباحثين في ابتكار وتطوير منتجات داخل المؤسسة، ولكن بدل إخضاع عملية الابتكار والتطوير إلى الضرورات العلمية والتكنولوجية، فإنه يجب أن تخضع إلى حاجات الزبون ورغباته باعتباره هو من سيدفع ثمن ما يشتريه، ويشتري ما يراه مناسبا له، والشكل رقم (20) يوضح المدخل التسويقي لعملية ابتكار المنتجات، حيث يقوم التسويق بتحفيز حاجات الزبون، ويلتقط منه ومن نظام السوق الأفكار الجديدة التي تحول إلى وظيفة البحث والتطوير لتطوير المفهوم الفني الجديد، وليتم تصميمه، ومن ثم إنتاجه لأغراض السوق [1].



الشكل رقم (20): يمثل تطوير المنتجات " البدء من التسويق"

المصدر: المرجع نفسه، ص.273.

[1] المرجع نفسه، ص.272.

المطلب الثاني: نماذج تحليل المنتجات

بشكل عام لا تدير المؤسسة منتج واحد، أو حتى تشكيلة منتجات واحدة، إنما مجموعة من المنتجات أو التشكيلات التي تشكل حقيبة منتجاتها، ومن المعروف أن لكل منتج مصنوع ومباع وضع خاص وذلك للأسباب التالية:[1]

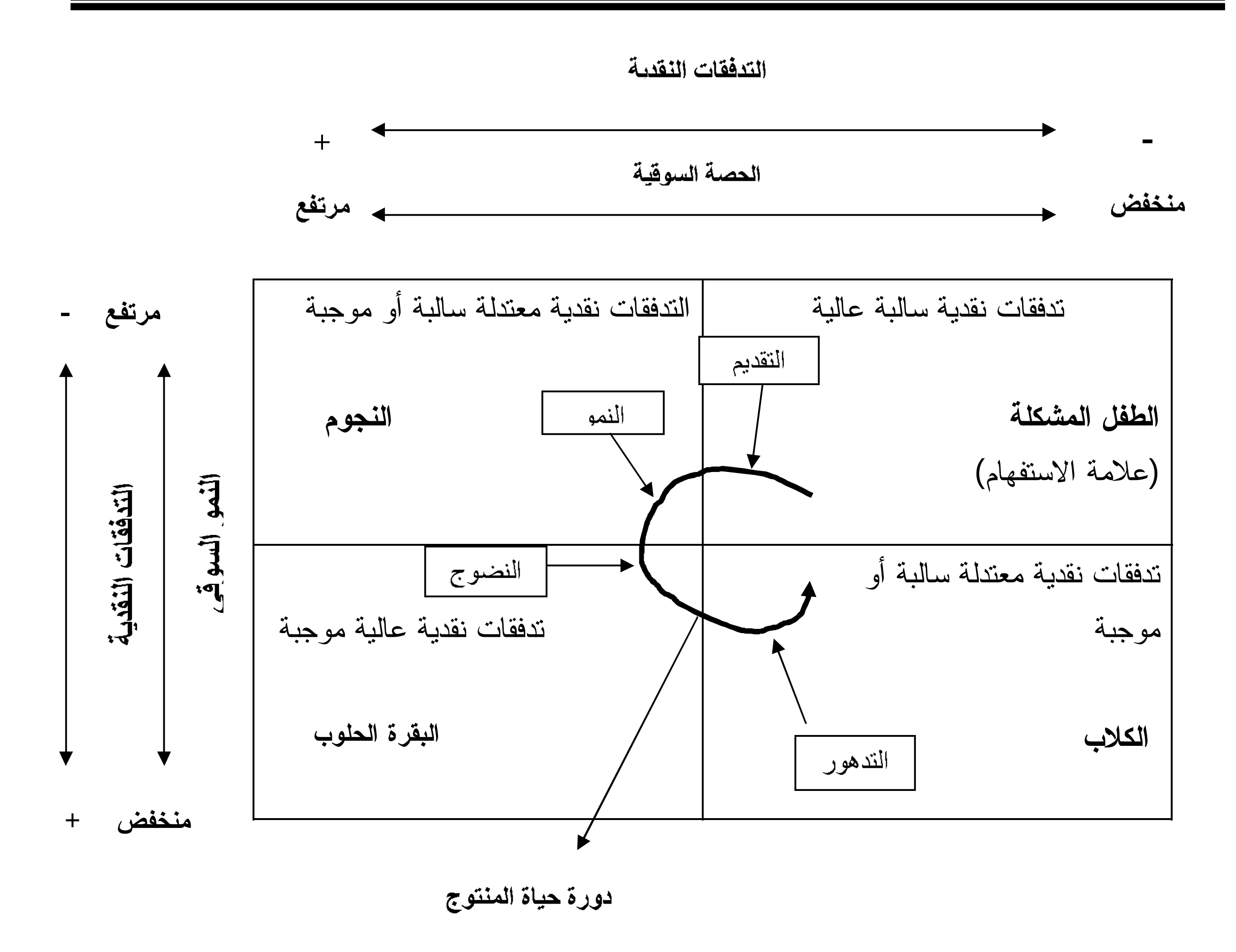
- الطور الذي يمر به المنتج من دورة حياته؛
- الوضع التنافسي أهو مسيطر أم مسيطر عليه؛
- مواصفات القطاع وأفاق تطور القطاع.

لهذه الأسباب لا بد من تحليل أوضاع جميع المنتجات (باعتبار أن كل منها أو كل مجموعة منها وحدة عمل إستراتيجية)، ومقارنة أوضاعها بالنسبة لبعضها البعض وكذا بالنسبة لمنتجات المنافسين، مما يتوجب على المؤسسة أن تقرر أي من المنتجات يمثل بالنسبة لها درجة أعلى من النمو وأي منها يمثل درجة أعلى من المخاطرة، وذلك في ضوء العائد الكلي المحتسب لكل منتج ولتشكيلة المنتجات المعروضة حتى يمكن أن تقوم بالاختيار المناسب بين البدائل المعروضة، وهذا ما يعتبر واحد من أهداف الخطة الإستراتيجية العامة أي تحديد محفظة المنتجات – الأسواق الخاصة بالمؤسسة مما يسمح بتثبيت أو تعديل الوزن الذي سيعطي لثنائية (منتج - سوق) مقارنة مع الثنائيات الأخرى، وهناك مجموعة من النماذج التي من خلالها يمكن للمؤسسة تقييم وضعية منتجاتها، وبالتالي إدارة التشكيلة بشكل جيد وتقديم المعلومات اللازمة لكل منتج على حدى، واتخاذ القرار المناسب، ومن أهم هذه النماذج نموذج جماعة بوسطن الاستشارية **BCG** [2]، وهو على شكل مصفوفة حيث تستخدم هذه المصفوفة والتي يحتوي عملها على أكثر من منتج على وضع كل وحدة عمل أو منتج على مصفوفة (2x2) كما هو موضح في الشكل التالي حيث يشير المحور الأفقي إلى الحصة السوقية، بينما يشير المحور العمودي إلى معدل النمو السوقي لوحدة العمل أو العلامة السلعية موضوع الدراسة ووفقا لهذا المدخل يمكن للمؤسسة ان تقييم مختلف أعمالها ومنتجاتها وذلك من خلال مصفوفة النمو/ الحصة السوقية (نموذج BCG) ويركز النموذج على تقسيم منتجات المؤسسة وفقا لما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] حسين علي، المرجع السابق، ص.167.

[2] Claude Demeure, Op.cit, p.87.



الشكل رقم(21): يمثل مصفوفة BCG

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.76.

ويتضح من الشكل أن تقييم المنتجات حسب مكانتها في المصفوفة: علامة السؤال، النجوم، البقرة الحلوب، الكلب:[1]

---

[1] المرجع نفسه، ص.77.

أولا- المنتجات الأولى بالرعاية(علامة السؤال):

ويطلق عليها أيضا الطفل المشكلة، وهي المنتجات ذات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف ولكن معدل نمو عالي، وقد سميت بالطفل المشكلة لان توجهاتها لحد الآن غير واضحة وعلى المنظمة أن تكثف من الاستثمار في هذه المنتجات للحصول على نصيب أكبر من الطلب الكلي ولتدخل أيضا في مرحلة النجوم وتمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في منحنى دورة حياة المنتج.

ثانيا- المنتجات النجوم:

وهي المنتجات ذات معدل النمو العالي والحصة السوقية المرتفعة أي ذات مركز تنافسي قوي، وما يميز هذه المنتجات أن لها إمكانية تحقيق أرباح عالية، وبالتالي يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان والتوزيع، وبالنتيجة فأنها تحتاج إلي أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع، وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فان هذه المنتجات تتراجع لتصبح (كلابا)، وهذا المركز يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

ثالثا- المنتجات المدرة للدخل(الأبقار الحلوب):

وهي منتجات متميزة تقدم مصدر كبير للمبيعات، كما أنها تتمتع بقدر معين من الولاء وبالرغم من تميز هذه المنتجات فإن السوق لا يتيح لها حرية الحركة فإنها تنمو بمعدل بطيء، هذه المنتجات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق، إن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتمويل مجالات ذات فرص عالية (النجوم أو علامة السؤال)، وبالتالي فإن الإستراتيجيات الموجهة لهذه المنتجات يجب أن تصمم للمحافظة على حصة السوق بدلا من توسيعها، وهي تمثل مرحلة النضج في منحنى دورة حياة المنتج.

رابعا- المنتجات قليلة الحظ في السوق (الكلاب):

وهي تلك المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة، والتي تواجه أيضا انخفاضا في حجم التطور المتوقع في المبيعات خلال الفترة المستقبلية، وبالتالي فإن هذه المنتجات تعتبر عبئا على إدارة العمل التسويقي، ولا يبقى عليها إلا إذا كانت ترتبط بدرجة معينة من التكامل، وما قد تمثله من تأثير على بقية المزيج السلعي المستخدم، وتسعى المؤسسة إلى إعادة دورة الحياة لهذه المنتجات وإدخال تحسينات عليها بالشكل الذي يدخلها دائرة أخرى من اهتمامات السوق.

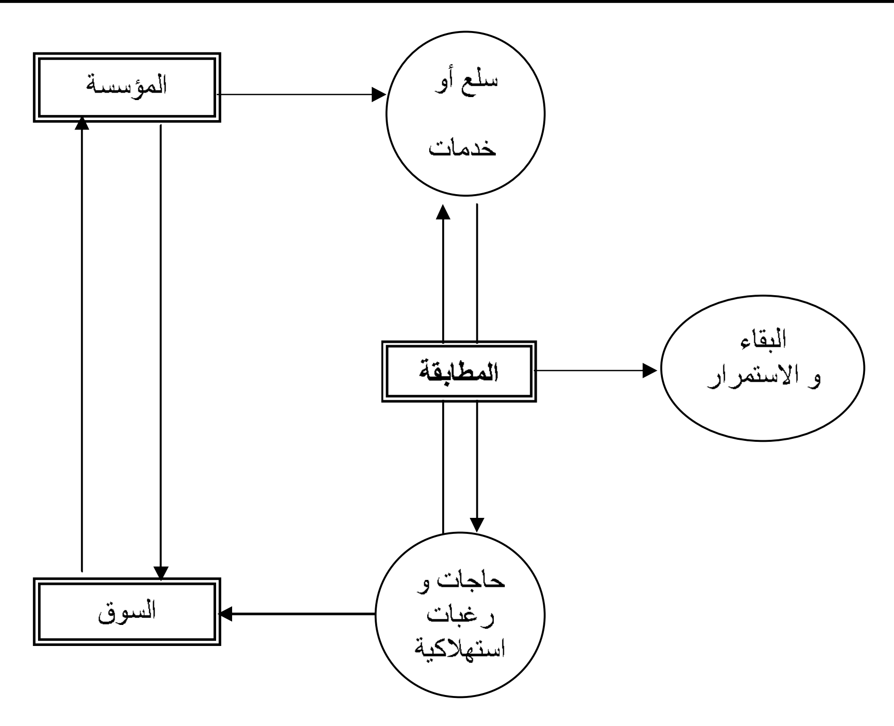
إن نموذج BCG يسمح للمؤسسة بمعرفة موقع منتجاتها وفي أي مرحلة من مراحل حياتها وبالتالي يمكن أن تتخذ المؤسسة القرار المناسب اتجاه تشكيلة منتجاتها من حذف أو إضافة لمنتج أو خط منتجات جديد أو ابتكار منتجات جديدة تماما، ومن ثم توسيع التشكيلة من خلال زيادة العمق أو الاتساع في مزيج المنتجات، إن هذا النموذج يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرار المناسب وأي إستراتجية ابتكار المنتجات يمكن أن تتبعها، بمعنى أخر هل تلجأ المؤسسة إلى الابتكار تسويقي فقط من أجل تقديم منتجات جديدة (منتجات الإبتكار التحسيني)، أم أنها ستلجأ إلى إستخدام تكنولوجيا جديدة، وبالتالي يعود عنصر الجدة إلى تكنولوجيا الجديدة(منتجات الإبتكار الجذري).

كما يمكن أن نشير إلى أنه هناك عدة نماذج لتحليل محفظة المنتجات كنموذج جنرال إلكتريك ومصفوفة sheel وغيرها.

المطلب الثالث: إستراتيجيات ابتكار المنتجات

تقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون إدارة المؤسسة واعية ومدركة للحاجات والرغبات الاستهلاكية، فالمعروف أن هذه الحاجات والرغبات متنامية ومتطورة وهذا ما يفرض على إدارة المؤسسة ضرورة التعرف دائما على هذه الحاجات، والعمل على إحداث مطابقة خلاقة بين تلك الحاجات وبين ما تنتجه من سلع وخدمات، وفي هذا السياق تعد إستراتيجية ابتكار منتجات جديدة، إحدى الإستراتيجيات التي يمكن للإدارة أن تواجه بها هذه التحديات التي تمليها الأسواق وبما تنطوي عليه من تغيرات وتطورات في الحاجات والرغبات الاستهلاكية والمنافسة.

والشكل التالي يوضح كيفية استجابة مؤسسة الأعمال الحديثة لمقتضيات التغير في السوق وصولا إلي الهدف الإستراتيجي وهو البقاء والاستمرار.



الشكل رقم(22): استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير في الحاجات والرغبات الاستهلاكية

المصدر: ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، ص.337.

إن البقاء والاستمرار في ظل هذه الظروف، وحسب الشكل السابق يتطلب من المؤسسة إحداث مطابقة خلاقة بين ما يرغب فيه المستهلك وبين إمكانياتها، وهنا تكمن المنافسة بين المؤسسات في من تستطيع أن تقدم أكبر مستوى من المطابقة.

وهذا يقودنا إلى الحديث عن إلزامية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات تتميز على منتجات المنافسين وتتوافق إلى حد كبير مع ما يرغبه المستهلكون، ونظرا إلى أن الميزة التسويقية ليست واحدة في كل الظروف فإن إستراتجية الابتكار ليست واحدة في كل الظروف، فهناك الابتكار الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما يكون الابتكار جذريا، وذلك عندما يأتي بمنتج جديد يحل محل المنتج القديم ويلغيه بشكل نهائي، وتكون هذه الميزة غير مستدامة عندما يكون الابتكار في شكل تحسينات مستمرة، وبالتالي لا تكون المزايا المحقق طويلة الأمد وإنما تكون هناك سلسلة من المزايا[1]، ولما كان الابتكار أحد أهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية والتي تعد هدف في حد ذاتها كانت الإستراتيجية الابتكار أحد الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في هذا الشأن، فالإستراتيجية هي الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، حيث

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.155.

تعرف على أنها: "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلي هنا وهي الأسلوب وهي مكان وهي منظور" [1].

وتتمثل علاقة الابتكار بالإستراتيجية في أن الابتكار أصبح يعد أحد أبعاد الأداء الإستراتيجي شأنه شأن التكلفة، الجودة، المرونة والاعتمادية، وهذا ما أكده في وقت مبكر **ولرايت** عندما اعتبر الابتكار البعد الخامس للأداء الاستراتيجي[2]، والواقع أن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في الشركات القائدة في السوق التي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أو الشركات التابعة التي تعتمد على الابتكار التحسين.

والإبتكار التسويقي في مجال المنتجات يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال القدرة على تحقيق الموائمة، فهو يسمح بإدخال تحسينات على منتجات الحالية مصدرها أفكار تسويقية مبتكرة، وهذا ما يساعدها على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الأذواق والمنافسة بسرعة وبدون درجة مخاطرة كبيرة، وبالتالي فإن مخرجات الإبتكار التسويقي في حالة عدم الإعتماد على تكنتولوجيا جديدة تكون أقرب إلى فئة إبتكارات التحسين من فئة إبتكارات الجذرية.

ومما سبق يمكن أن نعرف إستراتيجية ابتكار التسويقي في مجال المنتجات "على أنها ذلك التحرك المرحلي نحو التوصل إلى ما هو جديد الذي يكون مصدره إما البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية لها، وذلك من أجل مواجهة تهديدات المنافسين الحاليين والمحتملين، والتخلص من نقاط الضعف، عن طريق تحقيق ميزة التنافسية لما تقدمه من تحسينات على منتجات الحالية، وهذا ما يساعدها على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الأذواق والمنافسة، أي أن تبني المدخل الابتكاري التسويقي في ابتكار المنتجات كأحد أهم جوانب الابتكار التسويقي يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص، وهذا من أهم نتائج الابتكار التسويقي الناجح سواء في المنتجات أو أي متغير تسويقي أخر، ويوجد أربعة بدائل إستراتجية أمام المؤسسة لابتكار المنتجات يمكن الاختيار بينها حسب ظروف وإمكانات كل شركة، وهذه الإستراتجيات الأربعة هي:[3]

---

[1] محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، ص.14.

[2] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.26.

[3] المرجع نفسه، ص.30-33.

أولا- إستراتيجية الابتكار الجذري:

وهي إستراتيجية هجومية تستهدف أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال إدخال منتجات جديدة، وهنا يجب أن نشير إلى أن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة هي تلك المنتجات التي لم يسبق لها تقديمها من قبل بحيث تختلف تماما عن منتجاتها الحالية أو لها علاقة بخط إنتاج معين إلا أنها لم تقم بإنتاجها من قبل [(1)]، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى أن تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الإستراتيجية كالشركات الكبرى، وتدخل هذه الإستراتيجية ضمن إستراتيجيات حماية المركز التنافسي والتي تتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلي تخفيض هذه الحصة [(2)]، وتعتبر هذه الإستراتجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

بل بالعكس فإن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية قد تحاول سلب حصة سوقية أكبر من المؤسسات الأخرى فالابتكارات الجذرية والتي تسمى بالابتكارات القطع تحدث تغير في السلوك وذلك لقدرتها على إحداث تغيير في السوق بل وفي الصناعة، وعادة ما تعطي لصاحبها ميزة الاحتكار للسوق فإذا ما تمكنت مؤسسة من ابتكار دواء لعلاج مرض سرطان فإن هذا يجعلها تحتكر هذا السوق بدون منافس، كما أن هذه الإستراتجية تعتمد على القدرات الذاتية للمؤسسة أي أن ما يبتكر خارج المؤسسة لا يمكن أن يضمن القيادة في السوق، وإذا ما نظرنا إلى الساحة الدولية نجد أن الشركات الأمريكية هي التي تتبع هذه الإستراتيجية وذلك لتوفر الموارد التي تتطلبها هذه الإستراتيجية.

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي، المرجع السابق، ص. 204.

(2) عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.427.

ثانيا - إستراتيجية الابتكار التحسيني:

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له الصنف الجديد من مضامين الجدة والابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الأسعار[1]، وكبديل لإستراتيجية الابتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما، فإن إستراتيجية الابتكارالتحسين تقدم منتج محسن بشكل أو أخر، وتتبع هذه الاستراتيجية المؤسسة التي تتجنب المخاطرة وتفضل أن تكون متتبعة، وهذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائدة، وتتبع هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة تملك قدرات التطوير واللحاق بسرعة بالشركة القائدة في السوق، بهذه الطريقة فإن الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار الجذري المقدم من طرف المؤسسة الرائدة خاسرا فإنها لن تخسر شيئا، وإذا كان الابتكار رابحا لدى الشركة القائدة فإنها تسعى إلى اللحاق بها وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات اليابانية.

ثالثا - إستراتيجية الابتكار– التحسين الموجهة نحو التميز:

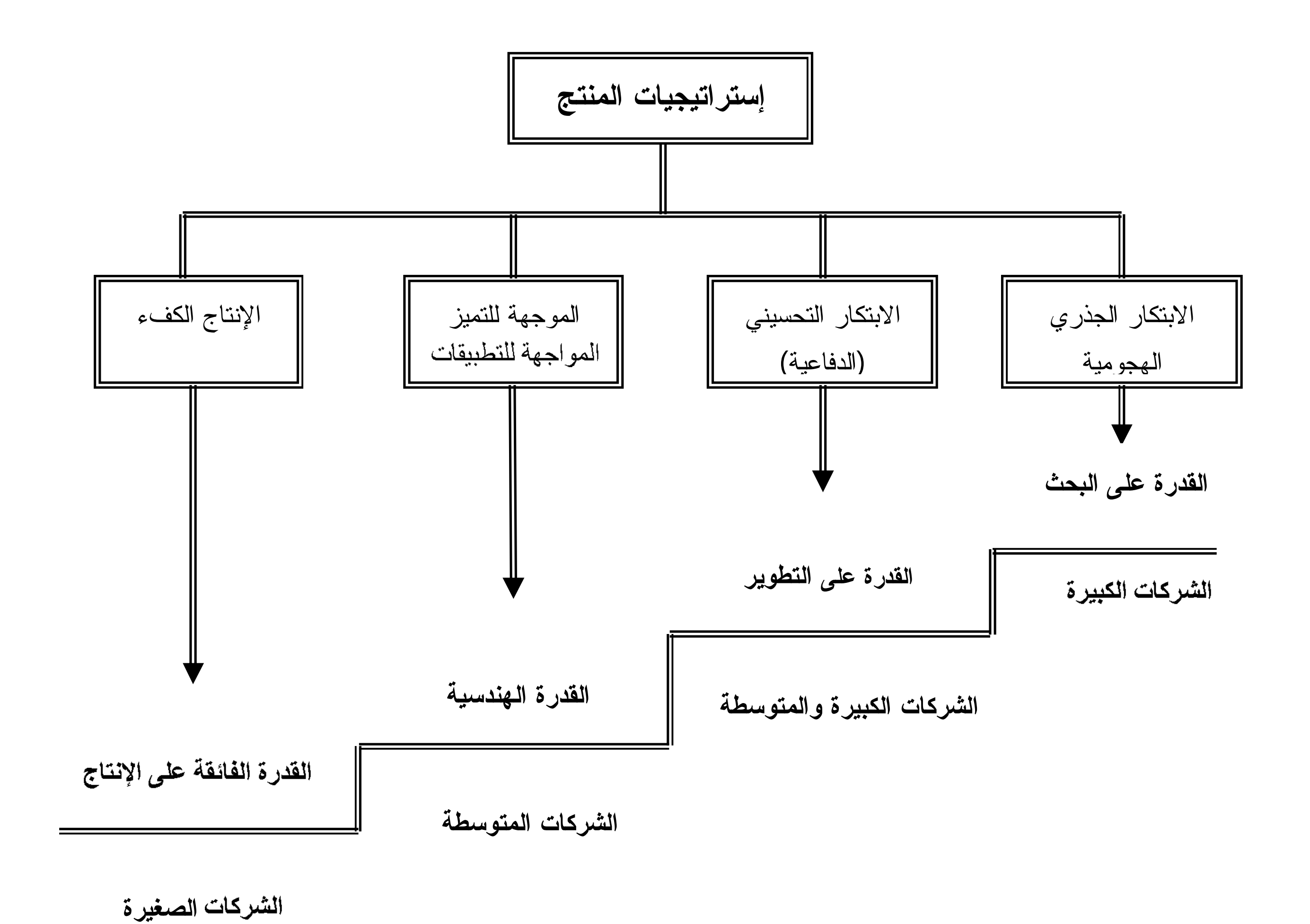
وهي إستراتيجية موجهة نحو التطبيقات والتي تعتمد على قدرة الشركة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي، وتكييفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة النضج المنتج.

رابعا – استراتجية الإنتاج الكفء:

تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي، ولكن بالمقابل تستلزم جهودا كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج وترتبط هذه الإستراتيجية بالابتكار من جانبين هما، التعلم في إنتاج منتج جديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة، تحمل إمكانات عالية قابلة لاستخدام وتحقيق مزايا إيجابية أين تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز من كفاءة عالية في الإنتاج.

---

[1] ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع السابق، ص.333.



الشكل رقم(23): يمثل استراتجيات الابتكارالمنتج.

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.34.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى الابتكار التسويقي في مجال المنتجات توصلنا إلى النقاط التالية:

1- يعمل الابتكار التسويقي بخلاف التسويق التقليدي على تلبية الحاجات الكامنة والتي لا يقدر المستهلكين في التعبير عنها، أو يخافون من التعبير عليها من خلال تقديم منتجات جديدة تشبع هذه الحاجات، وقد نحتاج إلى تكنولوجيا جديدة لتجسيد هذه المنتجات الجديدة، وإذا ما تم ذلك فإن هذه المنتجات تدخل ضمن فئة منتجات الإبتكار الجذري.

2- يجب أن ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، يترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر، ويعرف الابتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار.

3- يعني الإبتكار التسويقي وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية، وهو بالتالي لا يقتصر على متغير واحد من متغيرات التسويقية الأربعة كالمنتج فقط، وإنما ينصب على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، ولايمكن أن يقوم الابتكار التسويقي إلا من خلال توفر مجموعة من المتطلبات، أين تلعب الادارة دور مهم في توفير جزء كبير من هذه المتطلبات، وغياب أحد هذه المتطلبات قد يعيق قيام ليس الابتكار التسويقي فقط وإنما أي إبتكار أخر داخل المؤسسة.

4- يمكن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات المؤسسة من تقديم منتجات جديدة على الأقل من منظور تسويقي، ولقد أفرزت أوعية الفكر التسويقي والإداري مجموعة من الأساليب والاستراتجيات التي يمكن للمؤسسة أن تختار ما يتناسب منها مع حاجاتها وقدراتها لتقديم منتجات جديدة، حيث تقلل من إحتمالات فشل المنتجات الجديدة، ولكنها لا تضمن النجاح وتلعب نماذج تحليل المنتجات ومن بينها نموذج BCG في تحديد وضعية منتجات المؤسسة ومن ثم إمكانية إدخال تعديلات أو تحسينات على منتجات الحالية، أو العمل على إدخال منتجات جديدة تماما، وبالتالي المساعدة في إتخاذ القرار المناسب فيما يخص إستراتجية الإبتكار الملائمة.

الفصل الثالث: مراقبة أثر ابتكار التسويقي في مجال المنتجات على أداء المؤسسة.

تمهيــد:

يمكن الابتكار التسويقي المؤسسة من تقديم منتجات جديدة، بحيث تتوافق مع رغبات وحاجات المستهلكين ليس المدركة فقط بل وحتى الكامنة أيضا، وهذا أحد أهم أهداف الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، ومن أجل معرفة مدى تحقق الأهداف من وراء عملية الابتكار التسويقي لابد من القيام بإجراء عملية تقييم شاملة لأداء المنتجات الجديدة، نظرا لتأثير هذا الأداء على الأداء التسويقي ومن ثم على الأداء الكلي للمؤسسة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء وأهم تصنيفاته والأداء التسويقي ثم مفهوم وخطوات الرقابة التسويقية على المنتجات الجديدة، وأثر ابتكار المنتجات من منطلق تسويقي على أداء المؤسسة من خلال أثره على الأداء التسويقي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا انه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء.

أولا- تعريف الأداء:

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، وكما يعرف **أحمد سيد مصطفى** الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية" [1]، وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفئ، أمثل...، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.[2]

ثانيا- المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء:

1- الكفاءة:

إن الكفاءة " تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة " [3]، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

---

[1] أحمد سيد مصطفي: إدارة البشر(الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص.415.

[2] عبد المليك مزهودة: "الأداء بين الكفاءة والفعالية "، في: مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.88.

[3] أحمد سيد مصظفى، المرجع السابق، ص.415.

وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

2- الفعالية:

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى أخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدى دون داع أو مبرر؟ [2]

وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها ؟)، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة. [3]

وتحسب من خلال العلاقة التالية:[4]

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

3-الإنتاجية:

وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها **Male**: " بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف " [5]، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)، وتزيد

---

[1] أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى، مصر، 2001، ص.68.

[2] أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر(الأصول والمهارات)، المرجع السابق، ص.415،416.

[3] Michel Gervais: contrôle de gestion, économica, paris, France, 1997, p.15.

[4] أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص.67.

[5] Michel Gervais,Op.cit, p.15.

الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجيته[1].

4- الأهداف:

تعرف على أنها: "تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى" [2].

وللهدف مجموعة من الخصائص هي:[3]

- الواقعية: أي يمكن بلوغه وتحقيقه؛
- أن يكون كميا قابلا للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان جماهيرها أو كسب تأييد الرأي العام؛
- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها؛
- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة؛
- أن يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

المطلب الثاني:تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

أولا- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1-الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

---

[1] أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص.68.

[2] محمد جاسم الصميدعي: إستراتجية التسويق(مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص.28.

[3] أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص.126.

2-الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانيا - حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:[1]

1- الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

2-الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوي الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا - حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

1- أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، ممّا طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيّري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة

---

[1] عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص.89.

طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسّخ لدى المسيّرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيّرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2- أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

3- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات.

4- أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

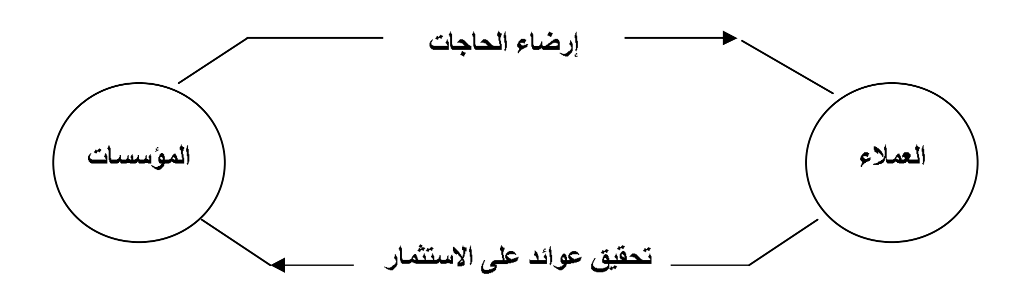
المطلب الثالث: أهمية الأداء التسويقي بالنسبة لأداء المؤسسة

يعتبر بعض الباحثين أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنها أولا ثم لمساهميها وأفرادها باعتبارهم مصدرا للقيمة ووسيلة لإنشائها، وهذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المؤسسات بمعنى أنه إذا تطرقنا إلى أهداف المؤسسات فإن لمعظمها هدفين أساسين هما: [1]

- إرضاء حاجات عملائهم.
- تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار

[1] عبد العزيز مصطفي أبونبعه: مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص.334.

ويمكن إظهار العلاقة بالشكل التقريبي التالي:



الشكل رقم(24): يمثل أهداف المؤسسات
المصدر: المرجع نفسه، ص.334.

وإذا ما قلنا أن التسويق يلعب دورا هاما في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جدي، مع أن الربط بين المسببات والأسباب بأسلوب بالغ الدقة يعد أمرا يصعب التوصل إليه، وبالتالي إذا ما تمكن التسويق من لعب دور مهم في تحقيق هذين الهدفين فإننا نقول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك في أن الأداء الجيد للتسويق سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتبار أن الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لتفاعل مجموعة الأداءات الجزئية حيث أن تحسن أي أداء جزئي ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

المبحث الثاني: الرقابة التسويقية على المنتجات الجديدة

إن الهدف من عملية الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات هو التوصل إلى منتجات جديدة يتم من خلالها تحقيق مجموعة من الأهداف، ودرجة تحقق هذه الأهداف تنعكس على الأداء التسويقي للمؤسسة والذي يعتبر جزء مهم من الأداء الكلي للمؤسسة، وبما أن المنتجات تعتبر أهم المتغيرات والأدوات التسويقية فإن الرقابة على أداءها تقع ضمن صلاحيات الرقابة التسويقية، ومن هنا سنحاول التطرق إلى مفهوم الرقابة التسويقية، أهدافها، أهميتها، مراحلها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية، أهميتها وأهدافها:

أولا- المقصود بالرقابة التسويقية:

قبل التطرق إلى مفهوم الرقابة التسويقية يجب معرفة ما المقصود بالرقابة أولا، فالرقابة كما يقول **هنري فايول** تنطوي على: " التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرض الرقابة هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع حدوثها، وهى تطبق على كل شيء (الأشياء، الناس والأفعال)" [1].

فالرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تمثل المرحلة الأخيرة من العملية الإدارية أو عملية الإدارة بعد التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، وهي الوظيفة التي تمكن المدير من رئيس مجلس الإدارة إلي رئيس العمال من التأكد إذا ما تم أو ما يتم من الأعمال يكون مطابقا لما أريد له تماما، وبالتالي فإن الرقابة التسويقية لا تخرج عن النطاق العام للرقابة، حيث تعرف الرقابة التسويقية على أنها "عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها " [2]، وبالتالي فإن الرقابة التسويقية تعني التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة التسويقية المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وتهدف الرقابة التسويقية بهذا إلى إظهار نقاط الضعف والقوة في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها.

[1] بشير عباس العلاق، قحطان العبدلي: إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص.159،160.
[2] محمد فريد الصحن: التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص.375.

ثانيا - أهمية الرقابة التسويقية:

تعود أهمية الرقابة التسويقية لما تقدمه من فوائد، حيث تكشف أوجه القوة في المؤسسة بما يفيد في استمرار الاستفادة منها، وتكشف أوجه الضعف بما يفيد في سرعة علاجها، كما تفيد الرقابة في الحكم على المستوى الحالي للأداء التسويقي، والمساهمة أيضا في تحقيق التكامل بين عناصر النظام التسويقي، وبينه وبين الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة [1].

وعلى الرغم من تعدد الأسباب التي تبرز أهمية الرقابة إلا أنه يمكن جمعها في الأسباب الثلاثة الأساسية وهي البيئة التسويقية، تعقد التنظيم والتراكم[2].

1- البيئة:

إن ما تتسم به البيئة التسويقية من تغير مستمر وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق والكامل بالمتغيرات المختلفة التي تشملها وذلك من ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية والمنافسة، وكذلك المستهلكين والموردين والتي على ضوئها يتم وضع الخطط التسويقية المختلفة، وبالتالي يتطلب الأمر وجود رقابة مستمرة للتأكد من توافق الخطط التسويقية مع التغير في هذه الظروف والتي قد ينتج عنها تغير في الأهداف أو تغير في الإستراتيجيات والخطط الخاصة بتحقيق هذه الأهداف [3].

2- تعقد التنظيم:

إن كبر حجم المشروعات وتعقد عملياتها وذلك لتعدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة وتعدد الأسواق التي تتعامل فيها، أدى إلى تعقد وظيفة الرقابة على النشاط التسويقي واتساع مجالاتها لتشمل متابعة وقياس نواحي كثيرة في النشاط التسويقي، وبالتالي ضرورة وجود نظام فعال للرقابة للتعرف على نقاط الضعف والمشاكل التسويقية في كل مجال تسويقي في الوقت المناسب لدراسة أسبابها ومحاولة تلافيها أوعلاجها.

---

[1] عصام الدين أمين أبوعلفه: التسويق(المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر،2002، ص.442.

[2] علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.367.

[3] عصام الدين أمين أبوعلفه، المرجع السابق، ص.442.

3- التراكم:

السبب الثالث الذي يؤكد أهمية الرقابة هو التراكم، ويشير هذا الاصطلاح إلى حقيقة ثابتة هي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم، يصبح خطرا كبيرا في اليوم التالي، وقياسا على هذه الحقيقة، فإن إدارة المؤسسة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج، وتتغاضى عنه في المدى القصير لابد أن تفاجئ بعدئذ أنها في موقف متخلف بالنسبة للمنافسين، إن وجود نظام الرقابة الجيد يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر، ويسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة [1].

ثالثا- أهداف الرقابة التسويقية:

هناك أهداف متعددة لنشاط الرقابة التسويقية، حيث يرى البعض أن وجود نظام للرقابة يؤدي إلى منع الأخطاء واكتشافها قبل حدوثها بالإضافة إلى تحديد نظم الحوافز الإيجابية والسلبية بالنسبة للأفراد القائمين على تنفيذ الخطة التسويقية، كما يرى البعض الآخر أن الهدف الأساسي من الرقابة هو تصحيح الأخطاء التي وقعت في الماضي ومنع حدوثها في المستقبل [2].

المطلب الثاني: مراحل عملية الرقابة التسويقية:

تتمثل عملية الرقابة التسويقية في المراحل الأساسية التالية:[3]

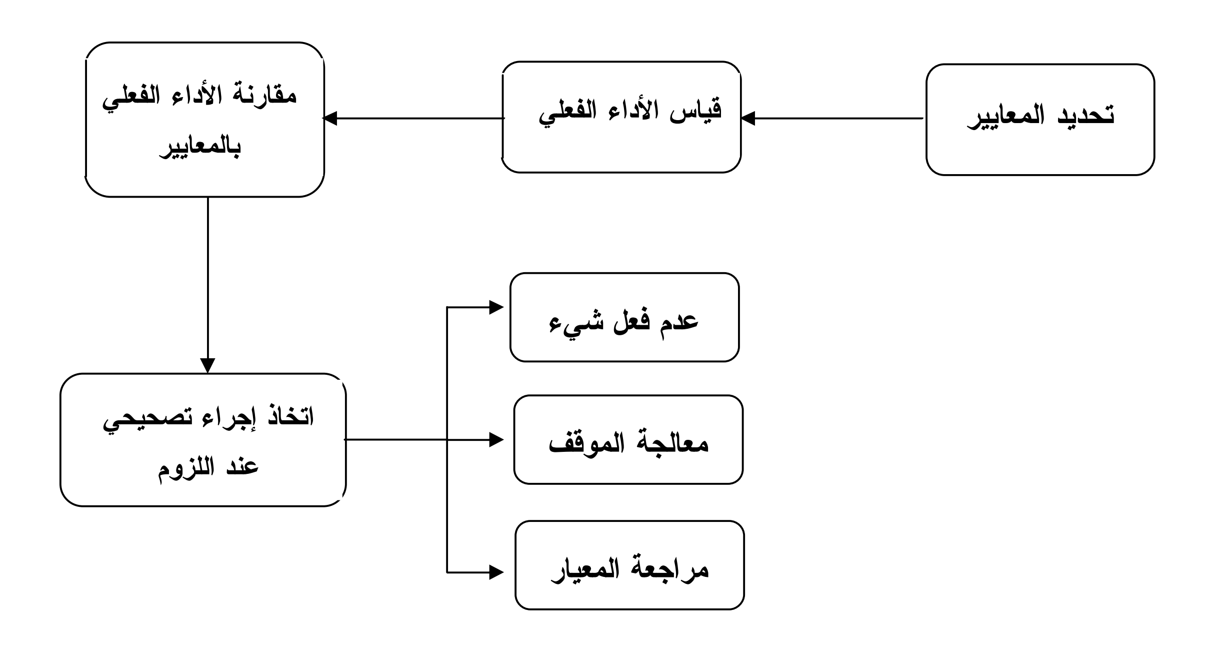
- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية.
- قياس الأداء.
- معرفة الانحرافات أوالاختلافات بين ما تم وما يراد إتمامه، ومعرفة أسباب هذه الانحرافات وتصحيحها. والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

---

(1) علي شريف، المرجع السابق، ص.367.

(2) توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص.381،382.

(3) المرجع نفسه، ص.381.



الشكل رقم(25): يمثل خطوات الرقابة وبدائل التصرف

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص.381.

أولا- تحديد المعايير:

لا تبدأ عملية الرقابة إلا بعد وضع المعايير، ويقصد بالمعايير(المؤشرات) تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو أنشطة أو نتائج معينة معها، حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء [1].

" وعادة ما تكون المعايير مشتقة من أهداف المؤسسة ومتوافقة معها تماما، ومن الطبيعي أن تتفاوت معايير الرقابة من حيث التحديد التفصيلي لها باختلاف المستوى التنظيمي، حيث في المستويات العليا تكون المعايير أكثر عمومية وتزداد درجة التحديد والتفصيل كلما اتجهنا هبوطا " [2]، وغالبا ما يتم التعبير عن هذه المعايير على شكل أرقام، كما يمكن التعبير عنها بشكل زمني بينما توجد معايير أخرى يعبرعنها على ضوء الجودة، وإلى جوار تحديد المعايير فإن المؤسسة لابد وأن تهتم ببعض الجوانب الأخرى ذات الأهمية لبقائها واستمرارها في الأسواق مثل

---

[1] نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص.292.

[2] على شريف، المرجع السابق، ص.375.

درجة الابتكار سواء في المنتجات أو العمليات، أو ربحية المنظمة وغيرها...، والواقع أن رسالة المؤسسة هي التي توضح لها تلك المجالات الهامة والتي ينبغي أن تركز عليها أثناء قيامها بعملية التقييم والرقابة، كما أن الرسالة الخاصة بالمؤسسة هي التي تحدد درجة أولويات هذه المجالات بالنسبة لها، وينبغي علينا أن ندرك بأن هذه الأولويات تتغير من فترة لأخرى[1].

وفيما يتعلق بعملية الرقابة على أداء المنتجات الجديدة، فإنه يجب أن تحدد المعايير قبل البدء في عملية ابتكار المنتجات الجديدة، لأنها تصبح فيما بعد الموجه العام والخطوط العريضة لتقييم نجاح أو فشل المنتج الجديد ومن ثم عملية الابتكار، وبشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها لغايات تقييم المنتج الجديد، حيث هناك تصنيفات عديدة وأهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنتج الجديد إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي: [2]

1- معايير مالية:

وهنا يتم تقييم أداء المنتج الجديد بناء على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المؤسسة لتقييم مدى نجاح مشروع ابتكار المنتج الجديد في تحقيق الأهداف المطلوبة منه، إن هذه المعايير المالية هي كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي للمنتج الجديد في سجلات المؤسسة الرسمية والتي تحققت على أرض الواقع ومن المعايير المالية ما يلي:

- مساهمة المنتج الجديد في معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة؛
- حجم مبيعات المنتج الجديد؛
- الحصة السوقية للمنتج الجديد مقارنة مع أقرب المنافسين للمؤسسة؛
- أرباح المنتج الجديد؛
- معدل نمو المبيعات الإجمالية للمنظمة نتيجة طرح المنتج الجديد؛
- معدل نمو الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة نتيجة طرح المنتج الجديد.

(1) إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص.279.

(2) مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص.453.

2- معايير غير مالية:

وهي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم أداء المنتج الجديد، وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة أداء المنتج الجديد سواء كان ناجحا أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم أداء المنتج الجديد مثل استخدام الإستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير غير المالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على أداء المنتج الجديد، إن هذه المعايير غير ملموسة ولكنها تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم أداء المنتج الجديد في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية من إبرازها أو بيانها، وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ساهمت في نجاح المنتج الجديد ومن المعايير غير المالية مايلي:

- تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- تقييم أداء المنتج الجديد على شهرة المؤسسة، أي هل أدى المنتج الجديد إلى تحسين شهرة المؤسسة أم لا ولماذا ؟
- تقييم أداء المنتج الجديد على رضا العملاء وهنا يجب أن نعرف هل أدى المنتج الجديد إلى زيادة رضا العملاء أم لا ولماذا ؟
- تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة بين المنافسين أو تحسين هذا الموقع؛
- قدرة المنتج الجديد على إعطاء انطباع حسن عن المؤسسة من حيث قدرتها على تطوير منتجات جديدة وبالتالي قدرتها على الابتكار المستمر كتوجه إستراتيجي لديها.

ثانيا- قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء المرحلة الثانية في عملية الرقابة ويتطلب القيام بالقياس أن تحدد الإدارة متى سوف تتم عملية القياس، والواقع أن الوقت المناسب للقيام بالقياس يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، كذلك فإن الإدارة لابد وأن تحدد نوعية المقاييس التي سوف تستخدم في قياس الأداء، وفي بعض الحالات يكون قياس الأداء عملية سهلة نسبيا، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن بعض المعايير يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا

من البعض، فالمعايير الممكن التعبير عنها بشكل زمني أوعددي تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة بالمعايير الوظيفية، مثل قياس نشاط البحوث والتنمية [1].

وتجدر الإشارة إلى أن الفترات الزمنية المناسبة لقياس الأداء تختلف من مجال إلى مجال آخر.

ثالثا- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

إن الخطوة الثالثة في الرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، وذلك بعد وضع المعايير وقياس مؤشرات الأداء، يصبح من الضروري إجراء المقارنة بينهما، وبالرغم من سهولة هذا القول، إلا أن عملية المقارنة تكون صعبة جدا في أغلب الحالات، ويجب الإشارة إلى نقطتين مهمتين:

1- تحديد نطاق السماح:

إن من المشاكل الأخرى المرتبطة بعملية المقارنة هو أن حدوث التطابق التام بين المعايير ومستوى الأداء نادرا ما يحدث في الحياة العملية، وهنا من الأفضل للإدارة أن تحدد مدى مقبولا يختلف فيه الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة، ومن هنا فإن عملية المقارنة تتطلب من الإدارة أن تحدد ذلك النطاق أو المدى وعادة ما يطلق على هذا المدى أو النطاق " نطاق السماح "، بمعنى آخر يجب على الإدارة أن تحدد ذلك النطاق الذي يمكن أن تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعة، كما أن طبيعة العمل موضوع الرقابة تؤثر على دقة المعايير فمن الممكن قبول انحراف على المعايير قدره 5 إلى 10% في صناعة مواسير المجاري، ولكن قبول انحراف قدره 1% في صناعة العدسات اللاصقة قد يؤدي إلى كارثة [2].

2- تجاوز الأداء للمعايير:

ينبغي أن تحدد الإدارة موقفها من نتائج الأداء التي تزيد عن مستوى المعايير الموضوعة، حيث أن هذا الموقف قد يكون صحيحا في بعض الحالات وقد لا يكون كذلك في مواقف أخرى ومنه " فإن الإدارة الجيدة هي التي لا تأخذ زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة على أنها شيء جيد في كل الأحوال، فتجاوز الأداء لبعض المعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل فمثلا زيادة مقدار المبيعات عن المعايير الموضوعة لها قد يعنى نفاذ المخزون من

---

(1) علي الشريف، المرجع السابق، ص.376.

(2) المرجع نفسه، ص.377.

المنتجات النهائية وعدم قدرة المنظمة على تلبية بعض الطلبيات في المستقبل، ومن هنا فإن الإدارة الجيدة، هي التي تحاول أن تعرف الأسباب وراء زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة" [1].

رابعا – التقييم والتعديل:

إن الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة التسويقية هي التقييم والتعديل والهدف من هذه الخطوة قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة، تتضمن هذه التصرفات القيام بتعديل المعايير أوالاستراتجيات، أوعدم القيام بأي تصرف على الإطلاق، وعلى العموم تنطوي هذه الخطوة على مرحلتين: [2]

1- تحديد أسباب الانحرافات:

إذا رأت الإدارة بأن هناك انحراف جوهريا ومؤثرا بين مستوى الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة فإنه يتم إرجاع هذا الانحراف إلى أسباب، ويجب تحديدها، حيث أن هناك أسباب داخلية نتيجة خطأ ما في إعداد أو تنفيذ الإستراتجية وأخرى خارجية نتيجة رد فعل غير متوقع من المنافسين أو تغيرات مفاجئة في البيئة، وبصفة عامة فإن التغييرات المفاجئة والتي تحدث في بيئة المؤسسة يمكن أن تؤدى إلى مشكلات في تنفيذ استراتجياتها ومن ثم ظهور الانحرافات في الأداء عن المعايير المستهدفة ، ويجب أن نشير إلى أنه كلما كانت أسباب الانحرافات فجائية ومؤقتة فإن المؤسسة لا تقوم بأي إجراء تصحيحي، أما إذا كان الانحراف يعود إلى بعض الأسباب الدائمة والمتوقعة فإن المؤسسة عليها أن تقوم باتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.

والشكل رقم(26) يوضح نموذج لتحديد أسباب الانحرافات.

2- الإجراءات التصحيحية:

بعد تقييم الاختلاف أوالتباين بين الأداء الفعلي والمعايير المستهدفة يكون أمام الإدارة ثلاث مسارات بديلة للتصرف:

أ- **عدم فعل أي شيء**: إن الهدف من الرقابة أساسا هو التأكد من سلامة تنفيذ الخطط فإذا أوضح التقييم وجود تطابق بين الأداء الفعلي والمعايير المستهدفة، فلا يتطلب الأمر أي إجراء تصحيحي وإن كانت هذه الحالة كما أشرنا سابقا نادرة الحدوث وفي حالة حدوثها فإن هذا لا يعني تخلي المدير عن مسؤوليته أو دوره في تحفيز مرؤوسيه.

---

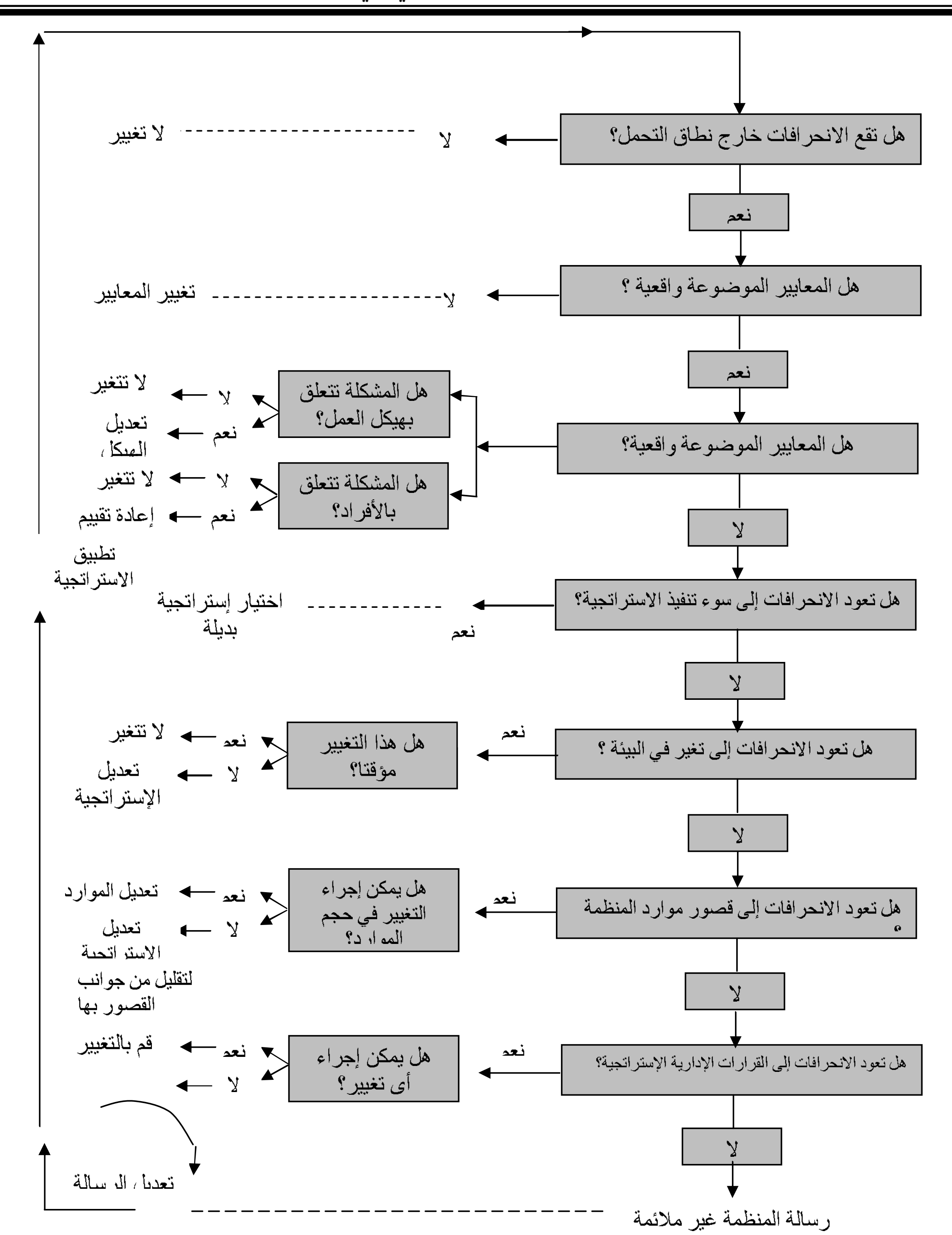
[1] إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص.287.

[2] المرجع نفسه، ص.288.

ب- معالجة الموقف: إذا رأى المدير أن هناك انحراف عن المعايير المستهدفة مؤثرا وغير عشوائي يبدأ في معالجة الموقف، ويتطلب الأمر هنا أن يتقابل المدير مع عضو مجموعة أو فريق عمل لمناقشة طبيعة الموقف أو المشكلة، وقد تدعى للمناقشة أطراف أخرى لها معرفة أو خبرة بشأن طبيعة الانحرافات ومسبباتها.

ج- مراجعة المعيار: قد يسفر قياس وتقييم الأداء عن الحاجة إلى تعديل المعايير، فأحيانا يعزى الانحراف الحاصل إلى خطأ في تصميم المعيار خلال التخطيط وليس إلى مشكلات في الأداء، وهنا لا تكون الإجراءات التصحيحية فاعلة، لأن المشكلة الحقيقية تمثلت في تحديد معدل أداء غير واقعي، وغالبا ما يتعين مراجعة المعايير بسبب حدوث تغير في بيئة العمل، كذلك إن أوضح القياس والتقييم أن الأداء يفوق غالبا المعدل الموضوع فقد يتضح أن المعيار سهل للغاية، بحيث أن أضعف موظف يبدو بعد قياس وتقييم أدائه جيدا أو ممتازا، وهنا يتعين إعادة تصميم المعيار ليكون أكثر موضوعية[1].

[1] أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص.380.



الشكل رقم (26): يوضح تحديد أسباب وجود انحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة

المصدر: إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص.390.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة التسويقية على المنتجات وذلك على النحو التالي:

أولا – الرقابة الدورية على الخطط التسويقية للمنتجات:

إن الغرض الرئيسي من هذا الأسلوب هو التأكد من أن المؤسسة قد أنجزت أهدافها الموضوعة في الخطة السنوية، ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى قياس درجة التقدم في تنفيذ الخطط الخاصة بالمنتجات، وهناك أربعة طرق رئيسية يمكن للإدارة استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة وتتمثل في:[1]

1- تحليل المبيعات:

يفيد تحليل المبيعات في تحديد درجة الاتفاق بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة لكل منتج من المنتجات المؤسسة، وتوجد وسيلتان أساسيتان من أجل القيام بهذا التحليل هما:

أ- تحليل انحرافات المبيعات:

وتعتمد الإدارة على ما يسمى بأسلوب تحليل انحرافات المبيعات، حيث يسمح بتحديد مدى انحراف المبيعات الفعلية على المتوقعة ثم تحديد أسباب هذا الانحراف إذا ما كان راجع إلى عوامل تتعلق بالسعر أوعوامل تتعلق بالجهود التسويقية والبيعية للمؤسسة أوالاثنين معا، ولتوضيح هذا الأسلوب نفترض المثال التالي:

إذا كانت الخطة التسويقية للمؤسسة تتمثل في تحقيق مبيعات من منتجها الجديدة **س** بكمية 5000 وحدة وبسعر بيع 10 وحدة نقدية للوحدة، في نهاية الفترة تبين أن المبيعات التي تحققت هي 4000 وحدة وبسعر 9 وحدة نقدية للوحدة، المطلوب التحقق فيما قد تم تحقيق الخطة التسويقية لهذه المؤسسة ؟

ومن أجل هذا لابد من حساب الانحراف الإجمالي للمبيعات وفق العلاقة التالية:

إجمالي انحراف المبيعات = المبيعات التقديرية – المبيعات الفعلية

[1] توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص.385.

ومنه فإن إجمالي الانحراف للمبيعات من المنتج **س = 50000 - 36000 = 14000 وحدة**

معنى ذلك أن هناك انحراف غير ملائم في المبيعات قيمته 14000 وحدة نقدية أي أن المؤسسة لم تبع ما مقداره 14000وحدة نقدية وهذا يدل على وجود خلل في تنفيذ الخطة، ويتطلب على ضوء هذه النتيجة تحليل أسباب هذه الانحراف، وتحديد فيما إذا كان ذلك راجعا إلى عوامل انخفاض في السعر أو راجعا إلى انخفاض في الكمية المباعة ويتم ذلك على النحو التالي: [1]

* **مقدار الانحراف أو التفاوت بسبب انخفاض السعر =**

(سعر البيع المتوقع للوحدة – سعر البيع الفعلي للوحدة) x الكمية المباعة.

* **مقدار الانحراف بسبب انخفاض الكمية =**

(الكمية المتوقعة – الكمية الفعلية)x سعر البيع المتوقع للوحدة .

وبالرجوع إلى المثال السابق يمكن تجزئة الانحراف الإجمالي إلى:

انحراف بسبب انخفاض السعر=(10-9) x 4000 = 4000 وحدة نقدية.

انحراف بسبب انخفاض في الكمية=(5000-4000) x 10=10000 وحدة نقدية.

ويعني هذا التحليل أن الانحراف الإجمالي (14000وحدة نقدية) يرجع إلى4000 وحدة نقدية بسبب انحراف في السعر وهذا ما يمثل نسبة 28,57 % من إجمالي الانحراف، بينما 10000 وحدة نقدية المتبقية تعود إلى إنحراف بسبب إنخفاض الكمية أي 71,42% من إجمالي الانحراف.

يتضح من هذا التحليل أن النسبة الأكبر من الانحراف ترجع إلى الفشل في تحقيق حجم المبيعات المستهدف، وهذا يشير إلى وجود خلل في إعداد أو تنفيذ الخطة التسويقية، حيث غالبا ما يكون حجم المبيعات تحت سيطرة المؤسسة بالمقارنة مع السعر، وبالتالي فإنه يجب على المؤسسة أن تحدد وبدقة الأسباب الرئيسة من وراء عجز المبيعات، وهذا يتطلب من الإدارة أن تستمر في عملية التحليل على مستوى كل سلعة أو المنطقة البيعية التي تحقق الأهداف البيعية الخاصة بها وتلك التي لم تتمكن من تحقيق الأهداف فيها، وذلك من أجل اتخاذ إجراءات التصحيح لتحسين أداء المشروع وزيادة حجم مبيعاته.

[1] المرجع نفسه، ص.386.

ب - التحليل الدقيق للمبيعات:

هذه الأداة التحليلية تساعد الإدارة في التعرف على السبب الحقيقي لعدم تحقيق المبيعات المقدرة، حيث تحاول هذه الوسيلة تحديد المنتجات المعنية والمناطق البيعية التي عجزت عن تحقيق نصيبها المتوقع والمستهدف من المبيعات.

وبالرجوع إلى معطيات المثال السابق حيث يتم توزيع المنتج **س** في ثلاثة مناطق (أ، ب،ج) وبعد حساب انحراف المبيعات لكل منطقة وجدت نتائج كالتالي:

المنطقة	المبيعات المتوقعة بالقيمة قبل إطلاق المنتج الجديد	المبيعات الفعلية بالقيمة بعد إطلاق المنتج الجديد	الانحراف بالقيمة
أ	14500	10500	(4000)
ب	16500	9000	(7500)
ج	19000	16500	(2500)

لقد وجدنا سابقا بأن الانحراف الاجمالى لمبيعات المنتج س هو 14000 وحدة نقدية وهو إنحراف غير ملائم لكن هذه النتيجة عامة، لذا يجب أن نقوم بتحليل أكثر دقة وذلك حسب المناطق.

بعد حساب الانحراف على المبيعات من منتج الجديد **س** في المناطق البيعية الثلاثة، وجد أنه سالب في المناطق الثلاثة، وبالتالي فإن الانحراف غير ملائم أيضا في كل مناطق توزيع المنتج الجديد، ونجد أن أكبر انحراف موجود في المنطقة ب حيث تشكل نسبة 53.57% من قيمة الانحراف الإجمالي ثم تليها المنطقة أ بنسبة 28.57% ، وهذا يعني أن منتج **س** لاقى فشلا ذريعا في المنطقة ب وبدرجة أقل في المنطقة أ والمنطقة ج، ويمكن أيضا تحليل الانحراف إلى انحراف في السعر وانحراف في الكمية لكل منطقة على حدى من أجل تحديد أدق لسبب الانحراف ومعرفة أن كان يعود إلى أسباب تتعلق بالأداء التسويقي أو للتغير المفاجئ في الظروف المحيطة بالمؤسسة ومن ثم تحديد المسؤولية واتخاذ قرار التصحيح المناسب.

2- تحليل نصيب السوق (الحصة السوقية):

لا تكفي عملية تحليل المبيعات وحدها لتحقيق الرقابة الفعالة على عمليات التسويق بالشركة وبالتالي فهي لن تؤدى وحدها إلى التوصل إلى أفضل الاستراتجيات التصحيحية، حيث أن تحليل المبيعات سواء عن طريق التحليل الأفقي أي مقارنة المبيعات للعام الحالي بمبيعات الأعوام السابقة ومعرفة التطور فيها، أو عن طريق التحليل الرأسي بتجزئة المبيعات وفقا للمناطق أو المنتجات أو العملاء ومقارنتها ببعضها وبمؤشرات الأعوام السابقة يعتبر مؤشرا ضروري، ولكنه غير كاف للحكم على أداء المؤسسة، فقد تزداد المبيعات نتيجة لزيادة أو تحسن الظروف الاقتصادية التي تعمل بها المؤسسة أو نتيجة لنمو السوق وزيادة معدلاته بصورة سريعة ومن ثم يتطلب الأمر الاهتمام بقياس الحصة السوقية والتي من خلال قياسها يمكن الحكم على أداء المؤسسة مقارنة بأداء المنافسين، ويمكن عن طريق تحليل الحصة السوقية للمنتج معرفة نواحي الضعف أو القوة في مركز المنظمة وأدائها في السوق مقارنة بالموقف الخاص بالمنافسين، وتظهر أهمية إعداد مثل هذا التحليل من ناحيتين أساسيتين:[1]

الأولى: أنه يظهر إذا كان التغير في مبيعات المنظمة يرجع إلى عوامل خارجية يصعب التحكم فيها أم عوامل تتعلق بعدم فاعلية البرنامج التسويقي لها، فإذا كان الانخفاض في المبيعات لم ينتج عن أي تغيير في المركز النسبي للمنظمة في السوق، فمعنى ذلك أن هذا الانخفاض راجع إلى عوامل بيئية أحدثت أثارها على مبيعات الصناعة ككل وبشكل عام.

الثانية: أن تحليل السوق يقوم على أساس المقارنة بين الأداء الخاص للمنظمة وأداء المنظمات الأخرى التي تنتمي إلى نفس الصناعة، وعلى هذا إذا لم تتمكن المنظمة من المحافظة على مركزها على الأقل في السوق، فمعنى ذلك أن هناك أخطاء من جانبها في تحديد البرنامج التسويقي المناسب.

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاثة مقاييس للحصة السوقية على النحو التالي:[2]

أ- الحصة السوقية الإجمالية:

تقاس الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة (أي جميع المؤسسات العاملة في الصناعة) وذلك على النحو التالي:

---

[1] عبد الفتاح الشربيني: إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة للتعليم لمفتوح، القاهرة، بدون ذكر تاريخ النشر، ص.173.

[2] محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص.285-287.

حصة المؤسسة من السوق = (مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة / مبيعات الصناعة في نفس الفترة) X 100 =...%

ب- الحصة السوقية النسبية:

وتقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات الشركة بمبيعات أعلى ثلاث شركات في الصناعة كما هو معبر عنه في العلاقة التالية:

حصة السوقية النسبية للمؤسسة = مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة / مبيعات أعلى ثلاثة مؤسسات في الصناعة في نفس الفترة

ويمكن التعبير عن الحصة السوقية بالنسبة المئوية، فإذا كان نصيب مؤسسة من السوق 30% ونصيب أكبر شركتين تاليين هو 20%، 10% يمكن القول بأن الحصة السوقية النسبية للشركة الأولى هي 50%(60/20) وللشركة الثالثة 16.6% (60/10)، وبصفة عامة إذا زادت الحصة السوقية النسبية عن 33% يمكن اعتبار هذه الشركة من الشركات القوية داخل الصناعة.

ج- الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالقائد):

تقوم بعض المؤسسات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائدة في الصناعة، فعلى سبيل مثال فإن شركة ميكروسوفت يمكن حساب حصتها عن طريق مقارنة مبيعاتها بمبيعات IBM وكلما اقتربت هذه النسبة إلى 100% كلما كان ذلك يعني اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة.

3- تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات:(1)

تتطلب الرقابة على الخطط التسويقية للمنتجات الجديدة بالإضافة إلى ما سبق المراجعة الدورية للمصروفات الفعلية للمنتج في علاقتها بالمبيعات التي تحققت، وذلك لتأكد من عدم وجود إسراف في هذه المصروفات، "ويتم هذا التحليل على مستوى إجمالي بمقارنة التكلفة الكلية للتسويق بالمبيعات المحققة ثم يتم بعد ذلك على مستوى كل نوع من أنواع التكلفة التسويقية على حدى مثل:

---

(1) عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.450.

- نسبة تكلفة الإعلان للمبيعات؛
- نسبة تكلفة البيع الشخصي للمبيعات؛
- نسبة تكلفة بحوث التسويق للمبيعات.

وذلك للتعرف على ما إذا كانت التكلفة الخاصة ببعض الأنشطة قد زادت عما يجب أن تكون عليه وأسباب ذلك وكيف يمكن التغلب على ذلك.

كما أنه من الأهمية بما كان تحليل تكلفة التسويق بالنسبة إلى:

- كل سلعة على حدة.
- كل منطقة بيعية على حدة.
- كل نوعية من نوعيات العملاء.
- كل من المبيعات النقدية والآجلة وبالتقسيط.

وهذا من أجل تحديد ربحية كل منها واتخاذ قرارات بشأن إضافة أو حذف منتجات معينة والتوقف أو الاستمرار في التعامل في مناطق معينة أو بعض العملاء.

4-التعرف على اتجاهات المستهلكين:

إن من أهم مخرجات التسويق هو الحصول على رضا المستهلكين، ويمثل قياس رضا المستهلك معيارا رئيسيا وأساسيا للتعرف على مدى فعالية وكفاءة الجهود التسويقية، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات العملاء، لان الاتجاهات تتغير وبالتالي يؤدي هذا إلى التأثير على السلوك الشرائي ثم على المبيعات، ومن وسائل المؤسسة لرقابة اتجاهات المستهلكين: [1]

أ- نظام الشكاوي والاقتراحات:

تقوم عدة مؤسسات بإتباع ما يسمى بنظام الشكاوي والاقتراحات حيث يتم تسجيل وتحليل الشكاوي المقدمة من العملاء سواء كانت مكتوبة أو شفوية، وهذه الشكاوي تنسق بشكل يسمح للإدارة بمعرفة مسببات الشكاوي والقضاء عليها، ومثل هذا النظام يسمح للإدارة بتحسين صورة الشركة في نظر الزبون.

---

[1] عبد العزيز مصطفي أبونبعه، المرجع السابق، ص.350.

ب- سجلات الزبون:

تمسك بعض الشركات سجلات للزبائن الذين ينقلون سلوكهم عن طريق التلفون أو الأسئلة البريدية، إن هذه السجلات أكثر تمثيلا لمدى سلوك الزبون من نظام الشكوى والاقتراحات.

ج- استقصاء المستهلكين:

وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء توجه إلى عينة من المستهلكين، والتي تشتمل على مجموعة من الأسئلة حول عدة نقاط يمكن بواسطتها الإجابة لتعرف على اتجاهاتهم نحو المؤسسة أو المنتج.

د-العينات المستمرة:

"هي مجموعة من المستهلكين يتم اختيارها بحيث تعطي تمثيلا حقيقيا لعملاء المنظمة الراغبون في التعاون معها وتزويدها ببعض المعلومات بصفة دورية، بحيث يمكن توجيه الأسئلة إليهم وعن طريق إجاباتهم تتمكن المنظمة من التعرف على اتجاهات العملاء" [1].

ثانيا- الرقابة على الربحية:

تمثل الرقابة على الربحية النوع الثاني من أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات، حيث تفيد هذه الوسيلة في تحديد معدل الربحية الخاص بكل منتج على مستوى المنطقة البيعية أو العميل أو منفذ التوزيع وراء كل قطاع من قطاعات السوق، كذلك يفيد تحليل الربحية في تحديد نوعية الأنشطة التسويقية التي يجب تدعيمها أو التركيز عليها وتلك التي يجب التخلص منها أو إعادة النظر في أهميتها النسبية، وذلك لتدعيم المركز المالي للمنتج وأداء منتجات المنظمة في السوق [2].

ويتم تحليل الربحية وفقا الخطوات التالية:[3]

1- الخطوة الأولى: تحديد المصاريف الوظيفية لبيع المنتج، حيث يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالمصاريف عن طريق حساب الأرباح والخسائر.

عرض قائمة الربح والخسارة (بالوحدة النقدية)

المبيعات 80000

تكلفة السلعة المباعة 39000

---

[1] عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.451.

[2] عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.178.

[3] عبد العزيز مصطفي أبونبعه، المرجع السابق، ص.336،337.

الربح الإجمالي 21000

النفقات

اتصالات البعية 5500

مصاريف بيعية 3100

وسائل ترويجية 4800

مكافآت رجال البيع 2900

مجموع النفقات 16300

صافي الأرباح 5200

2- الخطوة الثانية: توزيع المصاريف على النشاطات التسويقية ويتم ذلك طبقا لأصول المحاسبة التحليلية.

3- الخطوة الثالثة: الاستعداد لبيان قائمة الربح والخسارة لكل نشاط تسويقي، هذه القائمة يمكن أن تتم لكل سلعة أو زبون ولكل منطقة أو فرع أو لكل قناة من قنوات التوزيع، كما يظهر في الجدول التالي:

البيان	منطقة أ	منطقة ب	منطقة ج
المبيعات	30500	20000	29500
تكلفة البضاعة المباعة	19500	6500	13000
إجمالي الأرباح	11000	13500	16500
التكاليف			
اتصالات البعية	4000	1300	200
مصاريف بيعية	1550	620	930
وسائل ترويجية	3000	1260	540
مكافآت رجال البيع	2000	630	270
إجمالي التكاليف	10550	3810	1940
صافي الأرباح	450	9690	14560

الجدول رقم(05): يوضح قائمة الربح والخسارة خاصة بمنتج معين في ثلاثة مناطق

المصدر: من إعداد الطالب

كذلك فإن من العوامل التي تساعد على زيادة فاعلية هذه الرقابة، وجود شخص متفرغ لهذه المهمة، يمكن أن يطلق عليه المراقب التسويقي تتحدد أهم مسؤولياته فيما يلي: [1]

- تحليل التكاليف الخاصة بكل وجه من أوجه النشاط التسويقي للمنتج على مستوى كل منطقة بيعية أو عميل أو قطاع من قطاعات السوق؛
- تقويم فعالية السياسات التسويقية للمنتج في إطار التحليل لكل من التكاليف والإيرادات؛
- إعداد الميزانيات الخاصة بكل منتج/منطقة/عميل/أو قطاع تسويقي؛
- الاحتفاظ بالسجلات المنظمة عن خطط المشروع ومعدلات الإنجاز بالنسبة لكل منها.

ثالثا - الرقابة الإستراتجية:

وهي النوع الثالث من أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل إجمالي، وتتم الرقابة الاستراتجية على فترات متباعدة حيث أن الخطط التسويقية قد تأخذ فترة من الزمن حتى تؤتى ثمارها، بعد هذه الفترة تحتاج المؤسسة إلى مراجعة الخطط التسويقية العامة التي تم تنفيذها ومدى جدواها ويتم ذلك من خلال أسلوب يعرف باسم المراجعة التسويقية [2]، ويعرف أسلوب المراجعة التسويقية على أنه" ذلك الفحص الشامل المنظم والمحايد للبيئة التسويقية للمؤسسة والأهداف والإستراتيجيات وأنشطة المؤسسة بهدف تحديد المشاكل المختلفة التي تواجهها وكذلك الفرص المتاحة أمامها والتوصية بخطة العمل التي تساعد على زيادة الكفاءة التسويقية للمؤسسة" [3].

إن الهدف من الرقابة الاستراتجية يتمثل في تحديد: [4]

- مدى ملائمة الأهداف والسياسات والإستراتجيات التسويقية للتغيرات في الظروف البيئية سواء الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والحضارية وأيضا للتغيرات في الأسواق وظروف المنافسة واحتياجات ورغبات العملاء؛
- مدى ملائمة التنظيم الخاص بإدارة التسويق لتحقيق الأهداف التسويقية؛

---

[1] عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.178.

[2] محمد فريد الصحن، المرجع السابق، ص.392.

[3] عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.467،468.

[4] عبد الفتاح الشربيني، المرجع السابق، ص.179.

- مدى تناسب أنظمة التسويق الخاصة بالتخطيط والرقابة وأيضا أنظمة المعلومات التسويقية لاحتياجات المؤسسة من الناحية التسويقية؛

- مدى فاعلية العناصر الخاصة بالمزيج التسويقي(المنتج، السعر، التوزيع والترويج)، ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف المؤسسة واستغلال الفرص التسويقية المتاحة.

والشكل التالي يلخص الأنواع المختلفة للرقابة على المنتجات والغرض من الرقابة ثم الأدوات المستخدمة في تحقيقها:

أنواع الرقابة	الجهة المسؤولة	الغرض على الرقابة	الأدوات المستخدمة
الرقابة الإستراتيجية	الإدارة العليا	معرفة مدى كفاءة المنظمة في استغلال الفرص التسويقية للمنتج على مستوي السوق و العميل وراء القطاعات التسويقية المختلفة	المراجعة التسويقية
الرقابة على الخطة التسويقية للمنتجات	الإدارة العليا و إدارة التسويق	معرفة ما إذا كان المنتج قد حقق أرباحا أم خسائر	تحليل المبيعات لتحليل السوق وتحليل المصروفات التسويقية الخاصة بالمنتج
الرقابة على الربحية التسويقية للمنتجات	مراقب التسويق (إدارة التسويق)	معرفة ما إذا كان المنتج قد حقق أرباحا أم خسائر	قياس الربحية على مستوي المنتج :منطقة /عميل قطاع سوقي

الجدول رقم(06): يمثل أنواع الرقابة التسويقية على المنتجات

المصدر: المرجع نفسه، ص.180.

المبحث الثالث: أثر الابتكار التسويقي للمنتجات على أداء المؤسسة.

يعبر الابتكار التسويقي للمنتجات عن قدرة المؤسسة على خلق فرص متعدد للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات، من خلال خفض التكاليف، حيث نجد أن الأكثر ابتكارا هو الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يستطيع الإفادة منها، وسنحاول في هذا المبحث إبراز أثر الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على مجموعة من المؤشرات كالربحية وحجم المبيعات والتكاليف وكذا دورة حياة المنتج إضافة إلى محاولة كسب رضا المستهلك.

المطلب الأول: أثر الابتكار على الربحية:

هناك علاقة جد مهمة بين الربح والابتكار، حيث يعتبر الابتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الإبتكاري، وهو الربح الناتج عن الابتكار ولقد تبين أن الربح الابتكاري يأتي من كل جوانب عمل المؤسسة أكان إنتاجيا أو ماليا أو تسويقيا أو متعلق بوظائف الإدارة، أي أن جميع نشاطات المؤسسة من الممكن أن تساهم في تحقيق الربح الابتكاري، وبصفة عامة فإن نجاح المؤسسة في زيادة كفاءتها في كل الجوانب السابقة أو في بعضها خلال الفترة الزمنية موضوع البحث، سيساهم في تنمية الربح الابتكاري الذي تحققه المؤسسة [1]، وما سنركز عليه هنا هو الجانب التسويقي والابتكار فيه وما يتولد عنه من أثار على زيادة الربحية.

حيث يؤثر ابتكار التسويقي للمنتجات على نجاح المنتج من خلال قدرته في الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين، وتحقيق ما يسمى بميزة السعر الأعلى والتكلفة الأدنى وهاتين الميزتين مترابطتين كما هو موضح فيما يلي [2]:

أولا- ميزة السعر الأعلى:

إن قيام المؤسسة بابتكار منتجات جديدة بشكل جذري أو إدخال تحسينات عليها (ابتكار التحسين) تتوافق مع ما يريده المستهلك، قد ينجم عنه احتكار المؤسسة للسوق أو جزء من السوق بشكل مؤقت وذلك بسبب عنصر الجدة الذي يتولد عن الابتكار وعنصر الموائمة المتولد عن

---

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبوحمد: أساسيات اقتصاديات الأعمال، الطبعة الإولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص.336.

[2] نجم عبود نجم: إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص.226.

التسويق، وبالتالي فإن الجمع بين هذين العنصرين لا يكون إلا من خلال تبني الابتكار التسويقي، كما أن درجة الاحتكار تتوقف على درجة كثافة الابتكار من جهة، وقدرت المنافسين على اللحاق بالمؤسسة سواء من خلال التقليد أو تقديم ابتكار أفضل من ابتكار الذي قدمته المؤسسة من جهة أخرى، ولتوضيح ميزة السعر الأعلى من كل هذا، نفرض أن هناك منتج حالي **ص**$_1$، سعره في السوق هو **س**$_1$ ، وبالتالي فإن سعر المنتج الجديد الذي ستقدمه المؤسسة **س**$_2$ يكون أعلى.

وعلى افتراض أن المنتج الحالي يباع بكمية أكبر **ك**$_1$ وبسعر أدني **س**$_1$، وأن المنتج الجديد يباع بكمية أقل **ك**$_2$ ولكن بسعر أعلي **س**$_2$ فإن المؤسسة الابتكارية ستحقق أرباحا إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج الجديد تتمثل بالمنطقة المضللة في الشكل رقم(27-أ).

لكن ما يجب أن نشير إليه هو أن المؤسسة ليست وحدها في السوق، هناك منافسين يراقبونها وستكون ردة فعلهم سريعة إما بتقليد منتج المؤسسة، أو قوية من خلال الوصول إلى منتج جديد أفضل من منتج المؤسسة، وفي هذه الحالة ستجد المؤسسة نفسها في دائرة المنافسة من جديد وبالتالي فإن الأرباح المحققة تكون مؤقتة، وهنا فإن المؤسسة الابتكارية في جميع الحالات تكون قد استغلت الفترة الزمنية في التوصل إلى منتج جديد أخر، وبالتالي تحقق ميزة السبق من جديد، كما أن المؤسسة في الفترة التي يأخذها المنافسين للحاق بها تكون قد استفادة من ميزة تكلفة الوحدة الأقل من خلال التعلم الناتج عن قانون الخبرة (منحني الخبرة) وهذا يقودنا إلى الحديث عن ميزة التكلفة الأدنى.

ثانيا- ميزة التكلفة الأدنى:

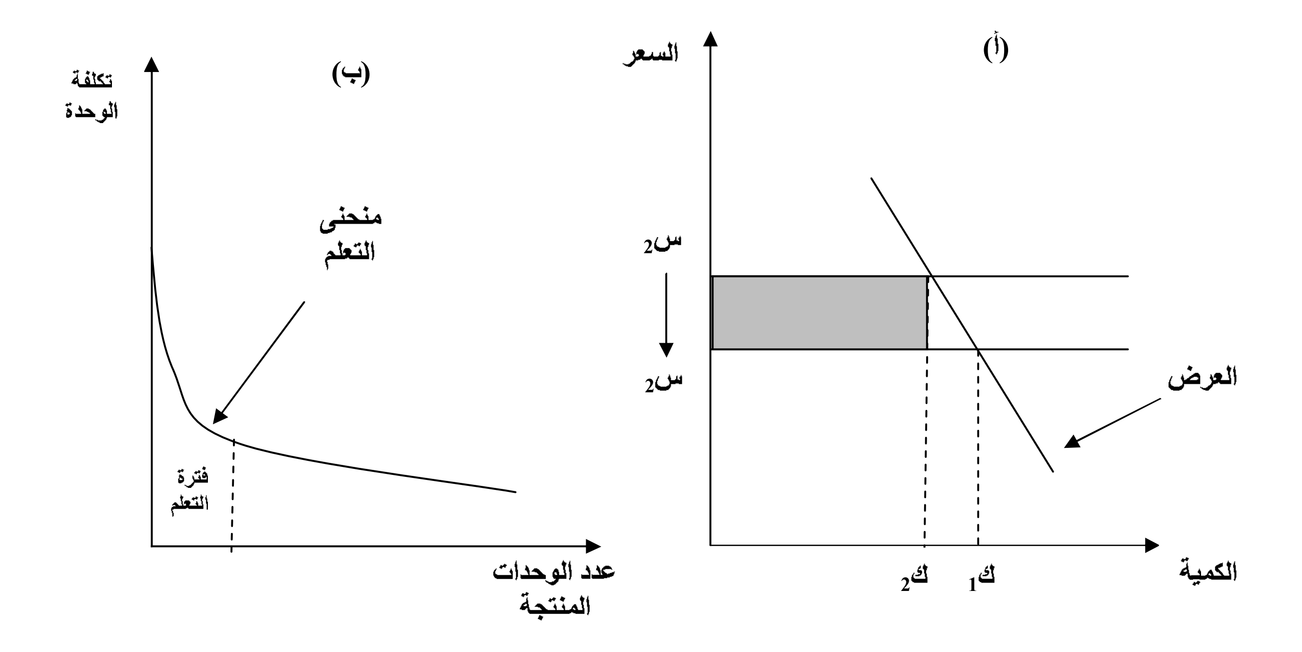
لقد رأينا أنه في ميزة السعر الأعلى أن المؤسسة يمكنها أن تحقق احتكار للسوق، ودرجة الاحتكار مرتبطة بدرجة كثافة الابتكار ومدى ملائمته للحاجات والرغبات، غير أنه في سوق المنافسة هناك بعض المنافسين الذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم من تقليد المنتجات الجديدة وبالتالي فإنهم سيقومون بتقليد منتج المؤسسة، ومن ثم اللحاق بها بسرعة مما قد يقوض قدرة المؤسسة في استرجاع استثماراتها والانتفاع بشكل مرضي بما قدمته إلى السوق، وهنا يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة الابتكارية والتي تمكنت من الحصول على ميزة السبق يمكنها أن تستفيد مرة ثانية من هذا الابتكار لكن بشكل أخر وهو ميزة التكلفة الأدنى، ففي الفترة التي يكون المنافسون فيها يحاولون الالتحاق بالمؤسسة من خلال التقليد تكون هي قد استغلت هذه الفترة من أجل تحقيق ميزة التكلفة الأدنى من خلال التعلم أو ما يسمى بمنحنى الخبرة الذي يخفض من

تكاليف إنتاجها، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض السعر بالنسبة إلى سعر السوق الاعتيادي **س1** مجددا مع إبقاء ربح أعلى للشركة والشكل رقم(27- ب) يوضح ذلك.

وحتى ينطبق قانون منحنى الخبرة على منتج ما يجب تحقق مجموعة من الشروط وهي:[1]

- إن مفهوم الخبرة يعني هنا الحجم التراكمي للإنتاج منذ ظهور المنتج وليس الإنتاج.
- لا تنخفض التكاليف مع الخبرة إلا إذا كانت هناك رغبة وإرادة من قبل الإدارة، وبالتالي فإن قانون الخبرة قانون اختياري؛
- ينطبق منحنى الخبرة على استخدام تكنولوجيا معينة، أن أي تغيير في التكنولوجيا المستخدمة يؤثر على طبيعة العلاقة بين التكلفة والإنتاج؛

يظهر تأثير الخبرة بشكل أقوى في بداية طور حياة المنتج عندما يكون تراكم الإنتاج كبيرا.



الشكل رقم(27): يمثل ربح الشركة من السعر الأعلى / خفض التكلفة بمعدل التعلم

المصدر: المرجع نفسه، ص.226.

[1] حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق(الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000، ص.175.

المطلب الثاني: أثر الابتكار في خفض التكلفة وزيادة المبيعات:

إن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، وذلك لما ينعكس على أداء المؤسسة، حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعني سعر بيع أقل من سعر المنافسين وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

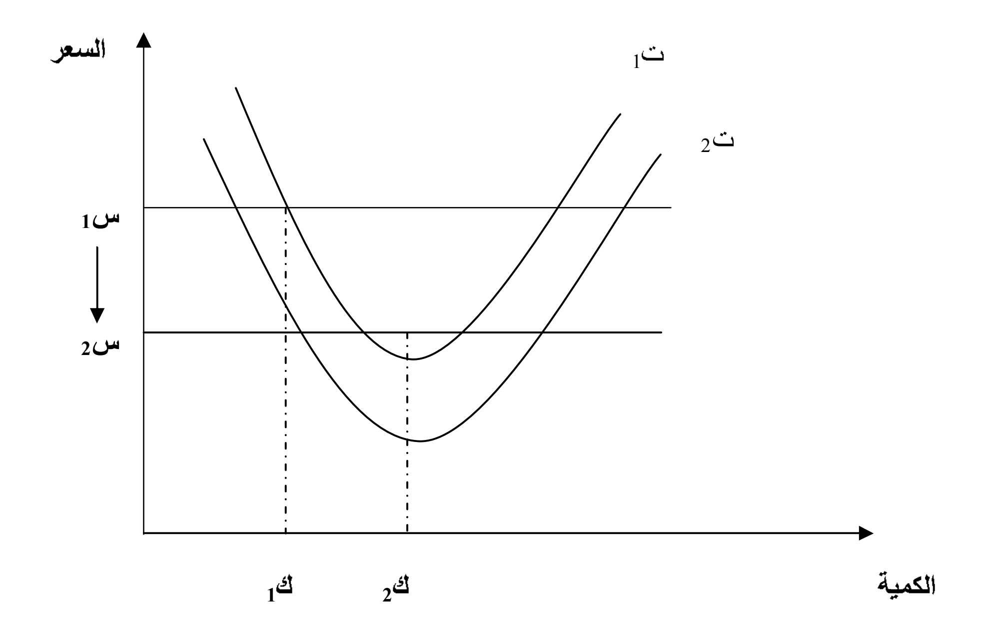
إن تقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض تكلفة إنتاجه النهائية يعتبر من وجهة نظر تسويقية منتج جديد معتمد على عملية التحسين الذي يدخل ضمن المفهوم الواسع للابتكار، وهذا ما يمثل الاتجاه من أعلى إلىالأسفل في عملية التحسين من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد في العملية الحالية أو المنتج الحالي[1]، حيث يمكن للمؤسسة من خلال الابتكار أن تخفض التكلفة من خلال مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو من خلال الكفاءة التسويقية في إبتكار و/أو تقديم المنتج إلى السوق وهذا الذي يهمنا هنا.

فإذا ما تمكنت المؤسسة من ابتكار طريقة تسويقية جديدة تسمح لها بعرض المنتج و/أو تقديم منتج جديد، ولكن بتكلفة أقل قد ينعكس ذلك على تقليل التكلفة النهائية للمنتج خاصة إذا قلنا بأن 50 % من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق علي العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين [2]، وهذا ما يجعل المؤسسة التي تتبني الاتجاه الابتكاري في التسويق قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي، حيث انخفض السعر من **س**$_1$ إلى **س**$_2$ بتأثير إنخفاض التكلفة، وهذا ما سيزيد من كمية المبيعات من **ك**$_1$ إلى **ك**$_2$.

---

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.165.

[2] عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.38.



الشكل رقم(28): يوضح إنخفاض التكلفة وزيادة المبيعات

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.228.

المطلب الثالث: أثر الابتكار على دورة حياة المنتج.

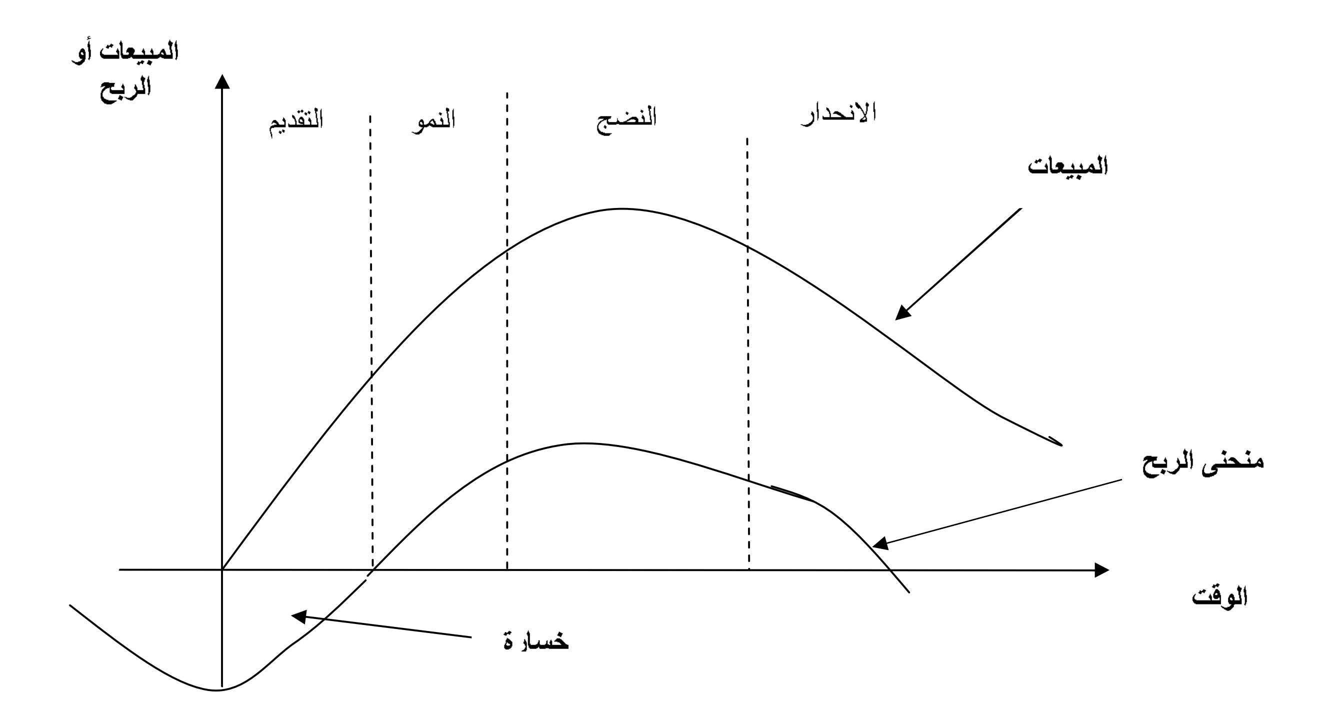
هناك علاقة جد هامة بين ابتكار المنتجات ودورة حياتها من جهة، وبين دورة حياة المنتج وبين الربحية من جهة أخرى، فالمعروف أن لكل منتج دورة حياة حيث يولد، يعيش ثم يموت وقد اتفق المتخصصين في التسويق على وجود أربعة مراحل في دورة حياة المنتج، فالمنتج يمر خلال فترات من الزمن بمرحلة التقديم ثم مرحلة النمو ثم مرحلة النضج وأخيرا مرحلة الانحدار أو التدهور، والشكل رقم (29) يوضح الشكل النمطي لدورة حياة المنتج من خلال منحني المبيعات بدلالة الزمن، أما المنحنى الثاني فهو يمثل الربحية، حيث أنه أثناء مرحلة التقديم تتحمل المؤسسة خسارة نتيجة الإنفاق على الإعلان والترويج لخلق الإدراك والوعي بمنتجها الجديد لدى المستهلكين والتعريف به، بالإضافة إلى مصاريف المتعلقة ببحوث السوق، ولذلك نجد أن منحنى الربحية يكون أسفل محور الزمن في هذه المرحلة، وإذا ما تحقق النجاح الذي يعود الفضل الكبير فيه إلى التسويق، فإن المنتج سينتقل إلى مرحلة النمو، حيث يزداد فيها حجم مبيعاته ويصبح المنتج

مربحا، ثم يستمر الوضع هكذا لفترة حتى يصل المنتج إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة النضج حيث تستمر الزيادة في المبيعات ولكن بمعدلات منخفضة تدريجيا، ونتيجة لذلك فإن أرباح المنتج في هذه المرحلة تكون قد وصلت إلى أقصى درجة لها ثم تأخذ في الانخفاض بسرعة للدرجة التي يجب أن تتوقع معها الإدارة حدوث خسارة، وبالفعل فإنه عندما ينتقل المنتج إلى مرحلة الانحدار فإن حجم مبيعاته ينخفض وينتج عن ذلك تحقيق خسارة.

ومن المعروف أن الأرباح تبدأ مع مرحلة النمو وتكون في حدها الأقصى في مرحلة النضج وبالتالي فإن إطالة الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج وخاصة مرحلتي النمو والنضج تنعكس على تدفق المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح لفترة أطول، ويعد الابتكار من خلال المدخل التحسيني أهم الاستراتجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإطالة حياة المنتج وهذا هو واقع العلاقة المهمة، فإضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي أو إضافة سمة جديدة أو أكثر للمنتج الجديد مثل تحسين تصميمه أو تسهيل استخدامه أو مدى ملائمته للغرض من استعماله بالنسبة للزبون...إلخ، تدخل ضمن الابتكار- التحسين، وهذا ما يسمى بالتحسين بالاتجاه من الأسفل إلى الأعلى" [1]، حيث ينتج عن هذا التحسين خلق رغبة جديدة لدى المستهلك تدفعه إلى معاودة الشراء (العرض يخلق الطلب من جديد ويدفعه)، وهذه هي المهمة الأساسية للابتكار التسويقي، حيث تكون هذه الوسيلة أفضل وأكثر كفاءة من اللجوء إلى ترويج مكثف في حالة دخول المنتج مرحلة الانحدار من أجل إعادته إلى مرحلة النضج أو النمو.

---

[1] المرجع نفسه، ص.165.

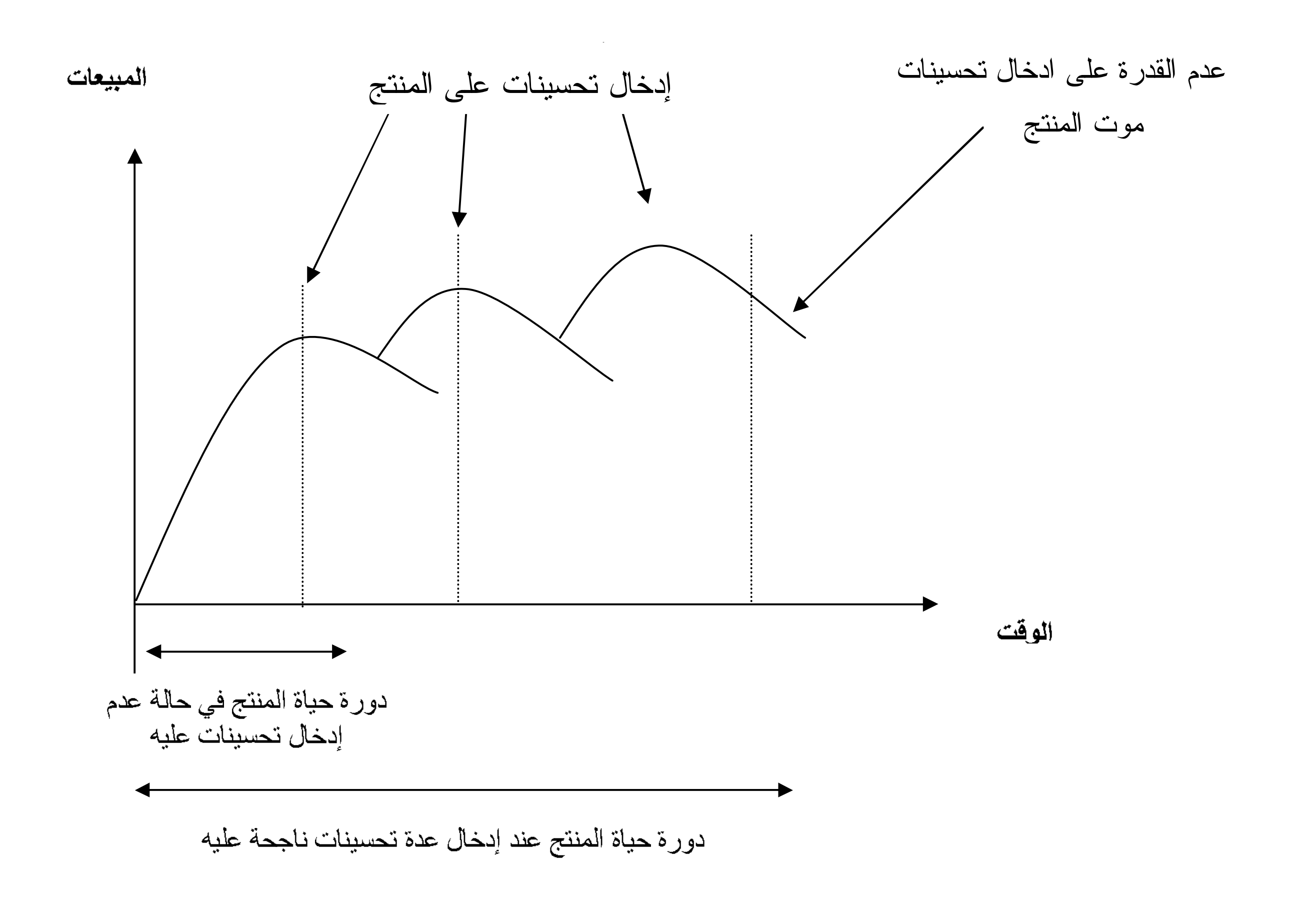


الشكل رقم(29): يوضح الدورة النمطية لحياة المنتج من خلال منحنى المبيعات ودورة الربح والخسارة

المصدر: عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.253.

إن إتباع المدخل التحسيني بشكل مستمر في الابتكار المنتجات يمكن المؤسسة من امتلاك سلسلة من الميزات التنافسية تواجه بها السوق وتحافظ من خلالها على حصتها السوقية، كما أن إدخال هذه التحسينات يطيل من عمر المنتج إلى أقصي حد ممكن إلي مرحلة لا يمكن معها إدخال تحسين، وبمعنى أخر تكون تكلفة إدخال التحسين أكبر من تكلفة التوصل إلى ابتكار جذري أو أن يأتي ابتكار جذري يقضي على كل أمل في إدخال تحسينات على المنتج الحالي.

والشكل رقم (30) يوضح كيف يؤثر الابتكار التحسيني الناجح على إطالة دورة حياة المنتج.



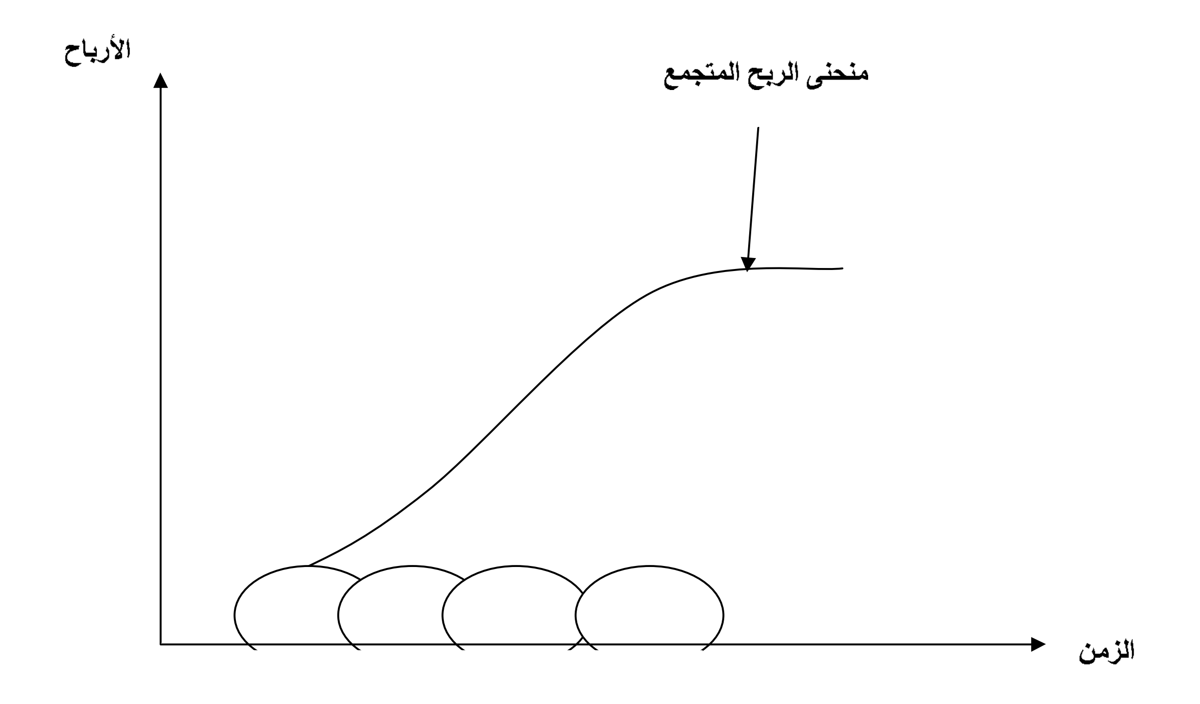
الشكل رقم(30): يمثل أثر إدخال تحسينات على إطالة دورة حياة المنتج

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على الدراسة النظرية

إن طول وإطالة عمر المنتج يعتبر أمر ضروري وذلك حتى يتسنى الاستفادة منه، وذلك أن دورة حياة أطول تعني تدفقات نقدية أطول ما يضمن استقرار المؤسسة بشكل أفضل أمام المنافسين.

" إن الآثار الناتجة عن تلك العملية المستمرة في إدخال منتجات جديدة من طرف المؤسسة يمكن تصورها من خلال الشكل رقم (31) وكما يلاحظ فإن هناك سلسلة من منحنيات الأرباح عبر الزمن تظهر النجاح في تقديم منتجات جديدة، ويظهر المنحنى الخاص بالربح المتجمع الإجمالي للمؤسسة نتيجة لذلك الوضع والأرباح سوف تزيد وأخيرا تصل إلى أعلى مستوى عندما تصل المؤسسة إلى الحدود القصوى لمواردها المتاحة، وعندما تصبح بعض منتجاتها الحالية مستنفذة"[1].

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.233، 234.



الشكل رقم (31): يمثل تأثير تقديم المنتجات الجديدة على الربحية

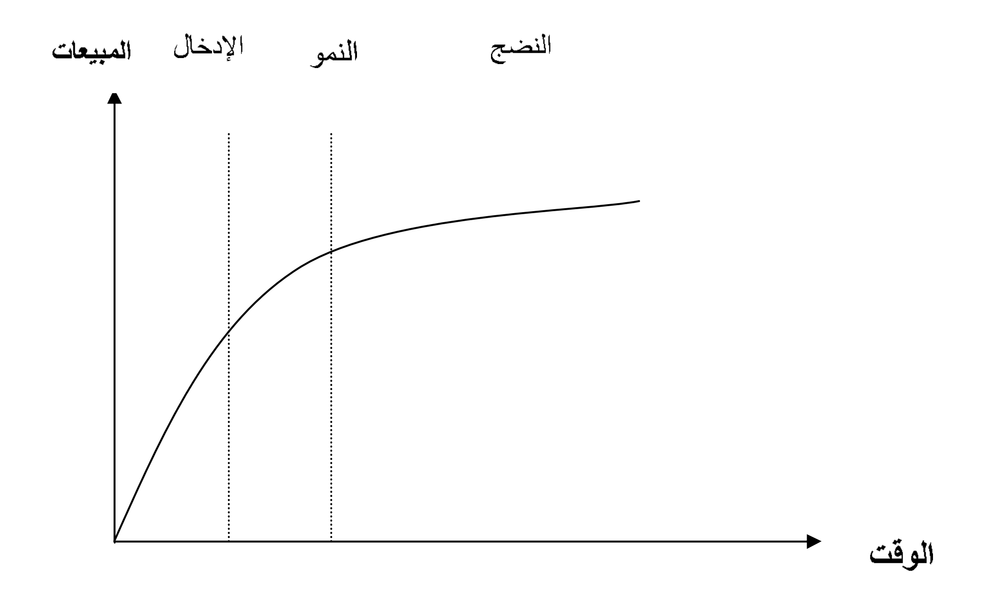
المصدر: المرجع نفسه، ص.235.

وما يجب أن نشير إليه أن هناك بعض المنتجات ليست لها دورة حياة نمطية، بمعنى أنها مازلت لم تندثر وبمعنى أخر أنها مازالت في مرحلة النضج، وبالتالي فإن أرباح المتولدة عنها مازالت تتدفق ومن بين هذه المنتجات على سبيل المثال: قلم الرصاص، السيارة وسكين المطبخ، حيث أن هذه المنتجات مازالت لم تدخل مرحلة الانحدار، بالرغم من أن هذه المنتجات قد تما التوصل إليها منذ عقود، إن هذه الفئة من المنتجات هي منتجات الابتكار الجذري أي أنها ناتجة عن الابتكارات جذرية، ومن المعروف أن الابتكار الجذري يعتمد على التكنولوجيا بشكل أكبر وإن كان يحتاج إلى التسويق حتى ينجح.

إن المنتجات الناتجة عن الابتكارات الجذرية لها دورة حياة طويلة ولن تخرج من السوق إلا بمنتجات ناتجة عن ابتكارات جذرية جديدة أخرى.

إلا أن هناك بعض المنتجات تدخل ضمن هذه الفئة ولم تتطلب أي تكنولوجيا عالية ومازالت دورة حياتها مفتوحة، ومن أمثلتها مشروب الكوكا كولا إلا أن سر طول دورة حياتها الشبه مفتوحة يرجع إلى التسويق والابتكار فيه من خلال طرق عرضها، إيجاد تموقع لها في أذهان المستهلكين، تعبئتها، أساليب تنشيط المبيعات...، جعل من دورة حياتها تطول (تحويل التهديدات إلى فرص بشكل مستمر).

ويوضح الشكل رقم (32) هذه الدورة (الغير عادية) لحياة هذه الفئة من المنتجات.



الشكل رقم(32): يوضح دورة حياة المنتج (قلم الرصاص) بدون مرحلة الانحدار

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.278.

وبالتالي فإن لدرجة كثافة ابتكار أثر بالغ على طول أو قصر حياة المنتج، ومن ثم على الأرباح وهو بدوره يعتمد على التسويق لينجح، وفي الظروف التي تشهدها المؤسسات المعاصرة فإن الاعتماد على الابتكار التسويقي يكون ضروريا، لما يتيحه هذا الأخير من إمكانيات كشف جميع الفرص المتاحة واقتناصها واستغلالها بشكل الأمثل، مما يزيد في معدلات نجاح الابتكار التحسيني أو خلق حاجات وكشف عن الحاجات الكامنة، مما يزيد في نجاح الابتكار الجذري (جودة المخرجات من جودة المدخلات)، وبالتالي قد يؤدي الابتكار خاصة الجذري في هذه الحالة إلى إطالة دورة حياة المنتج وجعلها شبه سرمدية.

المطلب الربع: أثر الابتكار على رضا المستهلك

هناك صراع خفي قائم بين وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج عندما يتعلق الأمر بابتكار المنتجات ويتمثل في وجود اتجاهان في هذه العملية، حيث تدعم كل وظيفة اتجاه معين وهذان الاتجاهان هما التبسيط والتنويع، ولابد للمؤسسة أن تحدد سياستها إزاءهما، ويعني التنويع المنتج تحديد درجة مثلى لتنوع تشكيلة المنتجات، حيث أن التنوع الزائد (زيادة عدد المنتجات المختلفة التي تقوم المؤسسة بإنتاجها استجابة لحاجات الزبون الخاصة)، يزيد من التكلفة ويقلل من الكفاءة التشغيلية وهذا من وجهة نظر الإنتاج غير مرغوب فيه، بينما التنويع التبسيط أو التنوع المحدود يزيد من الكفأة التشغيلية لنظام الإنتاج إلا أنه يخفض المبيعات، وذلك لأنه يحد من الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة، وهذا من وجهة نظر التسويق غير مرغوب فيه، ولما كان الأصل في الإنتاج عدم امتلاء المخازن وإنما وجود طلب عليه في السوق، حيث نجد أن الابتكار يؤدي إلي التنويع منه إلى التبسيط، لأنه يأتي بالجديد والذي يدخل ضمن التنوع (من حيث أن الجديد هو نوع إضافي يضاف للأنواع الأخرى التي تنتجها الشركة)[1]، حيث أن التنويع يعني وجود عدد كبير من المنتجات، ويؤدي هذا إلى تحسين خدمة المستهلك لأن هذا يوفر أمامه فرصة أكبر لاختيار المنتجات حسب حاجته مما يزيد من المبيعات، وأي خفض في درجة التنوع بالمقارنة مع المنافسين لابد أن يؤدي إلى تقليص المبيعات، وهذا يقودنا إلى الحديث عن إيجاد توازن بين هاتين الوجهتين وقبل هذا يجب الإجابة عن السؤال التالي ما هو دور الابتكار من كل هذا ؟

إن تبني المؤسسة للإستراتجية تنويع في منتجاتها يعني قيامها بإدخال خطوط منتجات إضافية جديد للخطوط الحالية التي تتعامل فيها المؤسسة، وهذا يعتبر ابتكار على أقل من منظور تسويق ويقودنا الحديث هنا أيضا للحديث عن الإستراتجية فرعية وهي التشكيل، حيث يعني إضافة شكل جديد من المنتجات الحالية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو التعامل فيها مثل (أحجام مختلفة بالنسبة للثلاجات)، بالرغم من أن هذا التغير الذي قد يعتبره البعض طفيف، فإنه يعتبر ابتكار من منظور التسويقي، وبالتالي فإن الاتجاه نحو التنوع والتشكيل هو التوجه نحو الابتكار على الأقل من وجهة نظر التسويق.

---
(1) نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.260.

إن كل من إستراتجية التنويع والتشكيل تدخلان ضمن استراتجيات توسيع المزيج المنتجات حيث أن التنويع يؤدي إلى اتساع مزيج المنتجات والذي بدوه يؤدي إلى: [1]

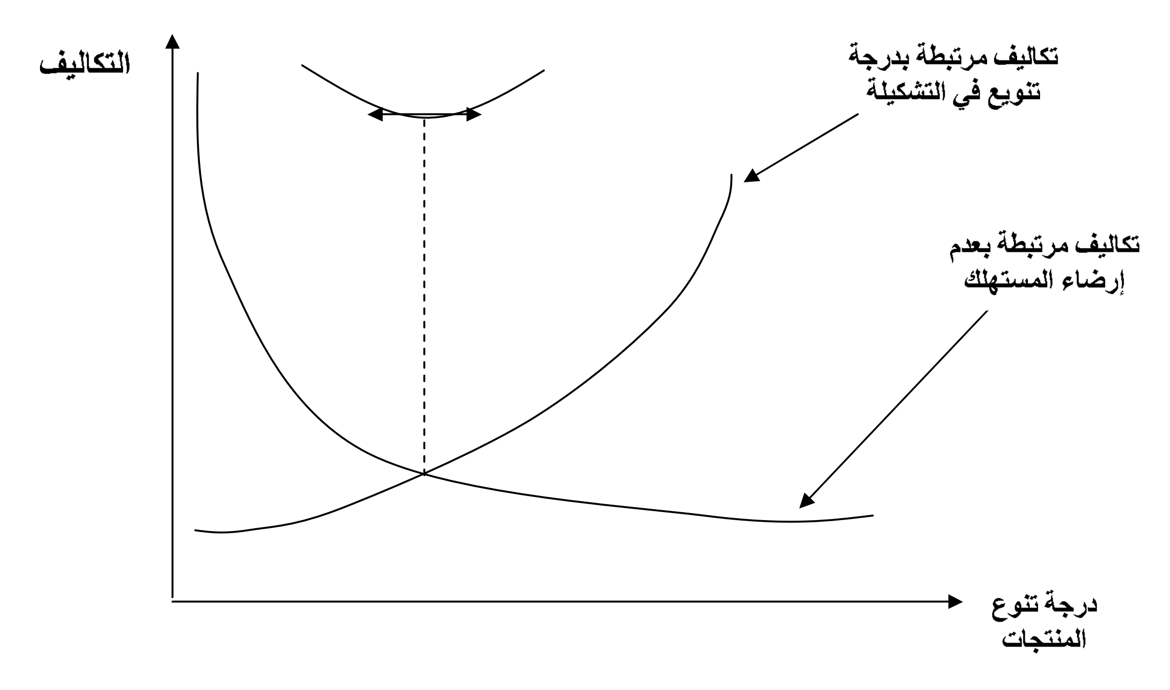
- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.
- تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين.

أما التشكيل فإنه يؤدي إلى عمق خطوط الإنتاج وبالتالي تحقيق:

الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة .

تلبية الاحتياجات المتباينة للمستهلكين.

إن التنويع والتشكيل يؤديان إلى إرضاء أكبر قدر من المستهلكين بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة وكل هذا لن يتحقق إلا من خلال تبني المؤسسة لإستراتجية تسويقية إبتكارية عند قيامها بتقديم منتجات جديدة إلى السوق، فالتنويع الزائد عن الحاجة يولد تكاليف لا مبرر لها أما التبسيط فإنه ينتج عنه صرف مستهلكين محتملين[1]، والشكل التالي يوضح الموازنة بين الاتجاهين:



الشكل رقم (33) يوضح كيفية الموازنة بين التنويع والتبسيط

المصدر:.Ibid, p.65

---

[1] عصام الدين أمين أبوعلفة، المرجع السابق، ص.250.

[1] J.P.Bernadet et al: Précis de marketing, édition NATHAN, France,1996, p.65.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى المباحث الثلاثة المكونة لهذا الفصل، نستخلص مايلي:

1- يعتبر أداء المؤسسة محصلة لتفاعل بين مجموعة من الأداءات الجزئية المتمثلة في أداءات الأنشطة الرئيسة داخل المؤسسة، حيث يعتبر الأداء التسويقي أحد هذه الأداءات الجزئية وأي تحسين في هذا الأداء سيؤدي إلى تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

2- إن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات يمكن المؤسسة من تقديم منتجات تعتبر على أقل جديدة من منظور تسويقي، حيث يمكن مراقبة أثره من خلال مراقبة أداء هذه المنتجات الجديدة التي تعتبر بمثابة مخرجات للإبتكار التسويقي، ويتم ذلك من خلال إتباع إحدى الأنواع الثلاثة للرقابة التسويقية للمنتجات، حيث أن مراقبة أداء المنتجات الجديدة يدخل ضمن صلاحيات الرقابة التسويقية.

3- ينتج عن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات في حالة نجاحه، منتجات جديدة قادرة على أن تحقق مجموعة من الأهداف وهي: زيادة الربحية، تقليل التكلفة، زيادة المبيعات، إطالة دورة حياة المنتج، بالإضافة إلى توسيع تشيكلة المؤسسة(زيادة درجة التنوع) التي تنعكس على القدرة في إرضاء قطاعات سوقية جديدة، ومن ثم الزيادة في رضا المستهلكين الحاليين وكسب رضا مستهلكين آخرين جدد، وتحقق كل هذه الأهداف أو بعضها ينعكس على تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

تمهيـــد:

بعد تطرقنا في الفصول الثلاثة السابقة لمفهوم الابتكار التسويقي ومراحله ومتطلباته، وكــذا الأساليب والإستراتيجيات المتبعة من أجل التوصل إلى منتج جديد إضافة إلـــى عمليـــة الرقابـــة التسويقية للمنتجات وأثر الابتكار التسويقي على أداء المؤسسة.

سنقوم في هذا الفصـــل بمحـــاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظـــري على إحدى المؤســـسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة ملبنة الحضنة المتخصصة في صناعة الحليـــب ومـــشتقاته، حيث يعتبر هذا القطـــاع جذابا وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة بـــه، ودخول مؤسسة أجنبية إلى هذا السوق متمثلة في مؤسسة دانون الفرنسية بالشراكة مـــع مؤســـسة جرجرة، مما جعل من الظفر بحصص سوقية هامة أهم هدف لتلك المؤسسات.

وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية فيما يتعلق بهذا القطاع، مما حتم على الملبنة الحضنة تبني استراتيجيات معينة لمواجهة هذا الزخم التنافسي للحفاظ علـــى حـــصتها السوقية، وبناء حصص أخرى إن أمكن.

المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولا- أدوات الدراسة الميدانية:

إنحصرت دراستنا الميدانية على استخدام أداتين للبحث وجمع المعلومات وهي:

1- المقابلة:

وهي من بين وسائل الدراسة المستخدمة لمعرفة آلية ابتكار المنتجات الجديدة، وأي الاستراتجيات التي تتبعها المؤسسة في ذلك وماهية العوائق التي تواجهها، وقد تم إجراء المقابلة المباشرة مع المسؤولين على تقديم المنتجات الجديدة، وكانت أهم مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج، باعتبار أن عملية تقديم المنتجات الجديدة موكلة إلى هذه المصلحة، وتم تقديم أسئلة هذه المقابلة في شكل حوار ولم يتم طرحها بشكل مباشر حتى نضمن الحد الأدنى من صحتها، باعتبار أنه قد لا يتم إدراك المقصود منها، وأيضا قد تكون هناك أسئلة محرجة عند صياغتها بشكل مباشر وقد تم تجنب ذلك.

2- الوثائق والسجلات الإدارية:

من خلال هذه الأداة تم الإطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة وتطور الإنتاج منذ إنشائها بالإضافة إلى البيانات الرقمية المتعلقة برقم الأعمال المحقق لكل منتج، إن هذه الأداة توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة فيما يتعلق بمبيعات المنتجات الجديدة، وهذه المعلومات ضرورية من أجل القيام بالبحث.

ثانيا- أدوات التحليل الإحصائي المستعملة:

لقد استخدمنا في تحليل بيانات البحث الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية:

لمعرفة نسبة مساهمة مبيعات بعض المنتجات في المبيعات الكلية للمؤسسة، ومدى تطورها مع الزمن.

2- المنحنيات البيانية:

إن المنحنيات البيانية تشمل جميع الرسوم البيانية، سواء في شكل خط منحني (وهذا ما إستخدمناه)، أو سلسلة من الخطوط المستقيمة المتصلة، حيث تستخدم عادة هذه الوسيلة من أجل

توضيح تطور ظاهرة المدروسة عبر مراحل الزمنية معينة، كما تستخدم أيضا لتبيان العلاقات بين الظواهر والتغيرات التي تحدث على العامل المدروس، وتأخذ الخطوط البيانية في المستوي الإحداثي المتعاهد القيم الزمنية على المحور الأفقي، وقيم الظاهرة المدروسة على المحور الرأسي[1]، وقد استخدمنا هذه الوسيلة لتوضيح تطور المبيعات مع الزمن، وكذلك لمعرفة أثر إدخال التحسينات على دورة حياة المنتج، وأي مرحلة يمر بها من مراحل دورة حياته وبالتالي المساعدة في عملية التحليل.

3- أسلوب تحليل التباين(الأحادي):[2]

وهو عبارة عن تصنيف المشاهدات إلى عدد من المجموعات على أساس خاصية واحدة ويكون ذلك بإخضاع عدة تجارب لعدد من المعاملات التي تمثل خاصية واحدة، وإختبار تأثير هذه المعاملات على المشاهدات التي نحصل عليها، وتشمل خطوات الإختبار على ما يلي:

أ- الخطوة الأولى:

تحديد الفرضيات المراد إختبارها وهي:

* **فرض العدم** H_0: لا يوجد إختلاف حقيقي (ذو دلالة إحصائية) للاختلاف بين عدة متوسطات بإستخدام عينات متساوية في الحجم وذلك لظاهرة معينة من وجهة واحدة فقط.

***الفرض البديل**H_1: يوجد إختلاف حقيقي (ذو دلالة إحصائية) بين متوسطات المجتمعات المسحوبة منها العينات.

ب- الخطوة الثانية:

يتم الإعتماد على إختبار فيشر الإحصائي لمعرفة الدلالة الإحصائية للفوارق بين متوسطات الظاهرة، ومن ثم التأكد من تحقق فرضيات البحث أو عدم تحققها، ويمكن أن نلخص كل العلاقات والنتائج الرياضية الخاصة بهذا الأسلوب في الجدول التالي:

---

[1] رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002، ص.224.

[2] محمد صبحي أبو صالح، عدنان محمد عوض: مقدمة في الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص.227.

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	مصدر التغير
المعاملات	SSR	(k-1)	$S_1^2 = \frac{SSR}{k-1}$	$\frac{S_1^2}{S_e^2}$
الخطأ	SSE	k (n-1)	$S_e^2 = \frac{SSE}{k(n-1)}$	
المجموع	SST	nk - 1		

الجدول رقم(07) يوضح جدول تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA

المصدر: المرجع نفسه، ص.227.

و تحسب مجموع المربعات SST، SSR، SSE باستعمال العلاقات التالية:

$$SST = \sum_{i=1}^{k} \sum_{j=1}^{n} y_{ij}^{2} - nk\,\overline{y}$$

$$SSR = n \sum_{i=1}^{k} \overline{y}_{i}^{2} - nk\,\overline{y}^{2}$$

$$SSE = SST - SSR$$

$$f = \frac{S_1^2}{S_e^2}$$

حيث يعني:

SST: يمثل مجموع المربعات الكلي.

SSR: يمثل مجموع مربعات العينات أو الصفوف.

SSE: يمثل مجموع مربعات الخطأ.

ج- الخطوة الثالثة: المقارنة واتخاذ القرار

إن الهدف الأساسي من تصميم جدول تحليل التباين هو إيجاد قيمة f المحسوبة وتساوي

$f = \frac{S_1^2}{S_e^2}$ ثم يتم مقارنتها بقيمة F الجدولية، ويتم ذلك وفق القاعدة التالية:

$$f > F[1-\alpha; k-1, k(n-1)] \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (*)$$

حيث أن α تمثل مستوى الدلالة ويتم أخذ 5 % أو 10 % كمستوى دلالة.

و($1-\alpha$) تقابل v_1 و $k(n-1)$ تقابل v_2 وهما درجتي الحرية لاختبار فيشر، وبمعلومية هذه القيم يمكن حساب قيمة F الجدولية من خلال جدول توزيع F الإحصائي الموجود في الملحق رقم (01).

وإذا ما تحققت العلاقة (*) فإننا نرفض فرض العدم H_0 ونقبل الفرض البديل H_1، أما إذا لم تتحقق العلاقة (*) فهذا يعني أن قيمة f المحسوبة أقل من قيمةF الجدولية، وبالتالي يجب قبول فرض العدم H_0 ورفض الفرض البديل H_1.

4-إختبار كروسكل- والس:[1]

وهي الطريقة البديلة لجدول تحليل التباين الأحادي والتي تم ذكرها سابقا، حيث يمكن إختبار تساوي عدد من المتوسطات دون إستخدام فرضية التوزيع الطبيعي، بل أن هذه الطريقة تعتمد أساسا على كون المتغيرات تحت الدراسة لها نفس الشكل، وأن العينات المختلفة مستقلة عن بعضها البعض، وتتمثل خطوات هذا الإختبار فيما يلي:

أ- الخطوة الأولى:

تحديد الفرضيات المراد اختبارها، وهي نفسها الفرضيات المحددة في أسلوب تحليل التباين الأحادي.

ب- الخطوة الثانية:

يتم حساب إحصاءه الاختبار H وفق العلاقة التالية:

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum \frac{R_j^2}{n_j} - 3(n+1)$$

حيث تمثل $R_1, R_2, \ldots\ldots R_n$ مجموع الرتب للمفردات في المجتمعات k $(1,2,\ldots,n)$ على التوالي، حيث تعطى الرتبة(1) للقيمة الأصغر، ثم الرتبة (2) للقيمة التي بعدها وهكذا، أما n فتمثل مجموع عدد المفردات.

جـ- الخطوة الثالثة:

ويتم إتخاذ قرار القبول والرفض لفرص العدم H_0 من خلال الاستعانة بالعلاقة التالية:

$$H > X\left[1-\alpha; k-1,\right] \qquad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots(**)$$

حيث تتبع إحصاءه H توزيع"مربع كاي" X^2 الموجود في الملحق الثاني بدرجات حرية $(k-1)$ حيث يمثل k عدد المجتمعات، بينما α تمثل مستوى الدلالة ويتم أخذ 5 % أو 10 % كمستوى دلالة.

---

[1] القاضي دلال وآخرون: الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص.293، 294.

في حالة تحقق العلاقة (**) فإننا نرفض فرض العدم H_0 ونقبل الفرض البديل H_1، أما إذا لم تتحقق العلاقة (**) فهذا يعني أن قيمة H المحسوبة أقل من قيمة X^2 الجدولية، وبالتالي يجب قبول فرض العدم H_0 ورفض الفرض البديل H_1.

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

أولا- أسباب اختيار ميدان الدراسة:

تم اختيار ميدان الدراسة لسببين هما:

1 - تعتبر مؤسسة "ملبنة الحضنة" كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة ومؤسسات أجنبية، أين يكون للتسويق والابتكار فيه أهمية كبير بين المنافسين من أجل كسب أكبر رضا من المستهلكين الحاليين والمحتملين، ومن المعروف أن أهمية الشيء تنبع من الحاجة إليه، ففي المجالات التي لا تكون فيها منافسة تذكر فإن الحاجة إلى التسويق تتناقص، فما بالك إلى الحاجة إلى الابتكار فيه.

2- أما السبب الثاني يعود إلى كون أن مؤسسة ملبنة الحضنة تعد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذه الفئة من المؤسسات أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني وكذا علاقتها المهمة بالابتكار، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة كبيرة بين حجم المؤسسة والابتكار، حيث وجد أن في الغالب أن معظم الابتكارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة تأتي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولعل الأهم في هذه المؤسسات أنها أكثر قدرة على إستخدام الموارد والبراعة المحلية في إدخال المنتجات الجديدة مهما كانت بسيطة في سوق الأعمال في الدول النامية، إلا أنها في الدول المتقدمة هي الحالة المبادرة بتبني أغلب الابتكارات، وهي التي تنشأ بالأصل كتطبيق لمشروع أو مفهوم جديد، " ولقد تساءل **سترنجر** هل أن الشركات الصغيرة هي مصدر لأغلب الابتكارات الجذرية؟، وأجاب هي كذلك لأنها تكون أكثر مرونة في إدخال هذه الابتكارات لعدم خضوعها لقيود بيروقراطية وليس لديها إلا القليل من الاستثمار العاطفي والاقتصادي في الحالة القائمة "[1].

---

(1) نجم عبود نجم: ادارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص.65.

ثانيا- لمحة تاريخية عن مؤسسة- ملبنة الحضنة-

تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة نشاطها الأساسي إنتاج الحليب ومشتقاته، أنشأها أحد الخواص بتاريخ 15 ديسمبر 1999 برأسمال اجتماعي يقدر بـ6 000 000 دينار جزائري، مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بمدينة المسيلة، غير أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في 15 ماي 2000 باستثمار قدره 80 000 000 دينار جزائري كالأتي:

50% أموال خاصة و50% الباقية عبارة عن قرض بنكي، وكانت القدرة الإنتاجية تقدر بـ: 40000 لتر يوميا وتستخدم 38 مستخدم دائم.

وكانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة في هذه المرحلة تتمثل في: منتج حليب بقر مبستر، ومنذ نشأتها قامت المؤسسة بتوسعين هما:[1]

1- التوسع الأول:

تم القيام به بتاريخ 15 أكتوبر 2001 وكانت تكلفة هذا التوسع هي 50 000 000 دينار جزائري بأموال خاصة 100% وبفعل هذا التوسع ازدادت الطاقة الإنتاجية من 40000 إلى 140000 لتر يوميا، وأصبح عدد العمال 55 عامل دائم و جراء هذا التوسع أصبحت المؤسسة تنتج:

- حليب بقر مبستر في أكياس بلاستيكية.
- حليب بمسحوق مبستر في كيس بلاستيكي مرن.
- لبن في كيس بلاستيكي مرن.

2- التوسع الثاني:

تم بتاريخ 15 أكتوبر 2004 حيث تم رفع رأسمال الاجتماعي من 6 000 000 إلى 90 000 000 دينار جزائري، وكانت تكلفة التوسع حوالي 900 000 000 دينار جزائري وكانت موزعة كالتالي:

[1] وثيقة تعريفية بالمؤسسة.

30% أموال خاصة و70 % قرض بنكي، ونتج عن هذا التوسع زيادة في الطاقة الإنتاجية من 140000 إلى 380000 لتر يوميا، كما تمكنت المؤسسة منخلاله على إدخال خطوط وبنود جديدة من المنتجات وهي:

- حليب مبستر في قارورات بسعة 1 لتر؛
- لبن في قارورات بسعة 1 لتر؛
- حليب بقر في قارورات بسعة 1 لتر؛
- ياؤورت في قارورات بسعة 1 لتر؛
- ياؤورت ممزوج بالفواكه في قارورات بسعة 1 لتر؛
- ياؤورت معطر في علب؛
- ياؤورت ممزوج بالفواكه في علب؛
- حلوى قشدية بالفواكه.

ثالثا - عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه وإستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل الجيد والمناسب.

وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة مؤخرا من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها وأهم هذه الأهداف هي:[1]

- تحقيق رضا المستهلكين ومن ثمة وفائهم؛
- زيادة النمو من خلال الدخول في مجالات أخرى؛
- الإهتمام بجودة منتجاتها باعتباره مفتاح التنافس.

ويأتي على رأس الهيكل التنظيمي صاحب المؤسسة وهو أكبر المساهمين، ويأتي بعده مباشرة المدير العام للمؤسسة الذي يشرف على تسييرها والتنسيق بين مختلف مصالحها، و يقوم بالمهمات التالية: [2]

[1] مقابلة مع السيد: صايب منير: رئيس مصلحة الإنتاج بملبنة الحضنة يوم:2006/05/24.

[2] مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الإنتاج ، سبق ذكرها.

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للملبنة؛
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتنموية للمؤسسة (تموين- إنتاج – توزيع)؛
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات المؤسسة وأخطار التسيير والمسؤولية الجبائية؛
- الإشراف على الهيئات والمصالح في المؤسسة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل؛
- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة، ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛
- إبرام صفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية؛
- إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أوالمتعاملين.

ويستعين المدير العام بعدة مصالح تتمثل في:

1- السكرتارية:

وهي تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المدير العام.

2- مصلحة التسويق:

تم استحداثها مؤخرا وهي غير موجودة داخل المؤسسة بل تتمثل في ملحق للمؤسسة (تمثيل تجاري) في الجزائر العاصمة.

3- مصلحة الإنتاج:

وهي أهم مصلحة في المؤسسة وتشغل حوالي 96 عامل، وتشرف على عملية الإنتاج والتموين وتدار من طرف مهندس في التغذية له خبرة 9 سنوات في هذا المجال.

4- مصلحة المالية:

وتهتم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسيرها بالشكل الأمثل.

5- مصلحة التجارية:

يشتغل بهذه المصلحة 24 مستخدم، ويرأسها إطار متحصل على شهادة ليسانس في العلوم المالية (خمس سنوات خبرة في الميدان)، يساعد صاحب المؤسسة المسير الفعلي لها في تسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتتصمن ثلاثة فروع:

أ- الصندوق.

ب- الفوترة.

جـــ- مخزون منتجات تامة.

6- مصلحة الإدارة والمحاسبة: وتتضمن ثلاثة فروع:

أ- فرع الإدارة:

له علاقة مباشرة مع العمال حيث يهتم بالشؤون الإدارية للعمال، ويتفرع إلى:

- مكتب تسيير المستخدمين.
- مكتب الأجور.

ب- فرع المحاسبة:

يتولى مهام تسيره إطار له 27 سنة خبرة في هذا المجال يساعده في ذلك محاسبين آخـــرين ويتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤســـسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية. ويقوم هذا الفرع بعدة مهام من بين هذه المهام نذكر:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات؛
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات؛
- السهرعلى تحقق الموازنات، كما أنه تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها؛
- السهرعلى دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن؛
- متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية)؛
- العمل على استهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقة لسير الوحدة؛
- السهرعلى التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات؛
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية)؛
- السهر على المراقبة الدورية على الخزينة.

ج- فرع الوسائل العامة:

ويشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

7- المصلحة التقنية:

مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكيف أو التبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة/ 24 ساعة، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

أ- فرع الكهرباء: مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.

ب- فرع الميكانيك العامة: وهو فرع خاص بصيانة آلات الإنتاج.

8- مصلحة الجودة والبحث والتطوير:

تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية وتتفرع إلى ثلاثة فروع:

أ- فرع مراقبة الجودة:

ويهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.

ب- فرع مراقبة النظافة:

إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، بإعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة وأحد الأهداف الاجتماعية(حماية المستهلك) التي تسعى إلى تحقيقها.

ج- فرع البحث والتطوير:

تم استحداث هذا الفرع مؤخرا لإدارك المؤسسة لأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة والتوصل إلى منتجات جديدة في المستقبل. ويشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الذي تم إعداده من طرف إدارة المؤسسة مؤخرا.

رابعا- نشاط المؤسسة:

تنشط المؤسسة في قطاع الصناعة "**Agro-alimentaire**"، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، وتلبية رغبات المستهلكين إلى حدّ معين، وبصفة عامة يمكن تلخيص نشاط المؤسسة " ملبنة الحضنة " في العناصر الثلاثة الاساسية التالية:

1- الشـــراء:

نقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عمليتها الإنتاجية، حيث تستورد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج، ويتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر، حيث تتعامل مع 18 مورد أجنبي إضافة إلى23 مورد وطني والجدول التالي يبين اهم المواد المستوردة ودولة المنشأ:

المكونات	المصدر
مسحوق الحليب	أوربا، أسيا وأمريكا اللاتينية
النشاء	الولايات المتحدة الأمريكية
مثبت	فرنسا
Gélifiant	فرنسا
السكر	الجزائر
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	دانمارك
عطر	فرنسا و سويسرا
فواكه(اللب والقطع)	سويسرا والجزائر
غلاف والزخرفة	فرنسا
شريط PS	الجزائر
علب الكرتون	الجزائر

الجدول رقم(08) يمثل أهم المواد المستخدمة ومصادرها

المصدر: **الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الإنتاج**.

2- الإنتـــاج:

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل فـي المرحلـة الثانيـة وهـي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعيـة الأولى، إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته وندرجها في ما يلي:

الحليب المبستر، اللبن، الرايب، حليب البقر، الياؤورت، الحلوى القشدية، وهذه المنتجـات تنـتج بشكل يومي وفي كل المواسم. إضافة إلى هذا فإن الملبنة تنتج حسب طلبات الزبائن.

وقد قامت المؤسسة بسلسلة من التوسعات تمكنت من خلالها أن ترفع طاقتهـا الإنتاجيـة مـن 40000 لتر يوميـا إلـى 250000 لتـر يوميـا، أي بنـسبة زيـادة تقـدر بــ 6.25 مـرة في فترة وجيزة وهي تستخدم حوالي 90% من طاقتها الإنتاجية الحالية، وفيما يتعلق بالعمل فهـي تعمل 7/7 في الأسبوع وبثلاثة ورديات في اليوم بالنسبة للموقع الثاني ووردتين بالنسبة للموقـع الأول، وتقدر نسبة تغيب المستخدمين حوالي6%، وهذا ما يعكس درجة الانضباط في المؤسـسة حيث تضع المؤسسة مجموعة من القواعد ضمن قانونها الداخلي، والتي تسمح بمنع أي هدر فـي الموارد المتاحة سواء تعلق الأمر بالوقت أو العنصر البشري أو المادي.

3- البيـــع:

وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع)، حيث هناك حالتين:

أ - في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إمـا أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون.

ب - في حالة المنتج غير الطلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم بــه المؤسـسة باسـتخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

ومن خلال تعرفنا على نشاط المؤسسة نجده ينقسم إلى مرحلتين، الأولى مرحلة الإنتاج، والثانية مرحلة تسويق المنتجات، وهذه الأخيرة تشمل جميع الأنشطة التي بها يتم إيـصال الـسلعة إلـى المستهلك أو العميل.

المطلب الثالث: النشاط التسويقي للمؤسسة – ملبنة الحضنة–

تضع المؤسسة نصب عينيها تحقيق مجموعة من الأهداف، تتعلــق بــالنمو وتحقيــق رضــا المستهلكين وكسب ولائهم من خلال توسيع تشكيلة منتجاتها حتى تستجيب إلى أكبــر عــدد مــن المستهلكين، وترى المؤسسة في الجودة عنصر حاسم في كــسب ولاء عملائهــا، ولبلــوغ هــذه الأهداف اتبعت الشركة عدة إجراءات مختلفة، وذلك حــسب أوضــاعها الداخليــة ومخططاتهــا وبرامجها وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئتها.

أولا- المنتــج:

لقد تمكنت المؤسسة من توسيع تشكيلة منتجاتها بفضل الإجراءات التي قامت بها(التوسعات)، فبعدما كان يقتصر إنتاجها في البداية على الحليب فقط، أصبحت تنتج وتسوق مجموعة من خطوط وبنود المنتجات وتحت علامات مختلفة، حيث تسوق تحت علامة حليب الحضنة كل مــن منــتج الحليب، اللبن والرايب، بينما تستخدم علامات " الداى"، "يورتي" و"Oh Fruit " بالنــسبة لمنــتج الياؤورت وعلامة "Fury " بالنسبة لمنتج الحلوى القشدية (Crème dessert)، وكل هذه العلامات محمية من طرف القانون[1]، والجدول رقم(09) يوضح تشكيلة المنتجات التي قدمتها و/أو مازالت تقدمها المؤسسة إلى السوق:

[1] وثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الإنتاج.

الموقع الأول	المنتوج	التعبئة	نسبة المساهمة في رقم الأعمال الكلي
	الحليب (1لتر)	في أكياس بلاستيكية مرنة	%28
	اللبن (1لتر)	في أكياس بلاستيكية مرنة	%1
	الرايب (1لتر)	في أكياس بلاستيكية مرنة	%1
الموقع الثاني	**المنتوج**	**التعبئة**	**نسبة المساهمة في رقم الأعمال الكلي**
	ياؤورت ممزوج بالفواكه ومعطر (1لتر)	في قارورات	%32
	اللبن (1لتر)	في قارورات	%8
	الرايب (1لتر)	في قارورات	%4
	ياؤورت معطر (110و125غ)	في علب	%18
	ياؤورت ممزوج بالفواكه (110غ)	في علب	%4
	حلوى قشدية(100غ)	في علب	%4

الجدول رقم(09) يوضح تشكيلة منتجات المؤسسة

المصدر: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الإنتاج

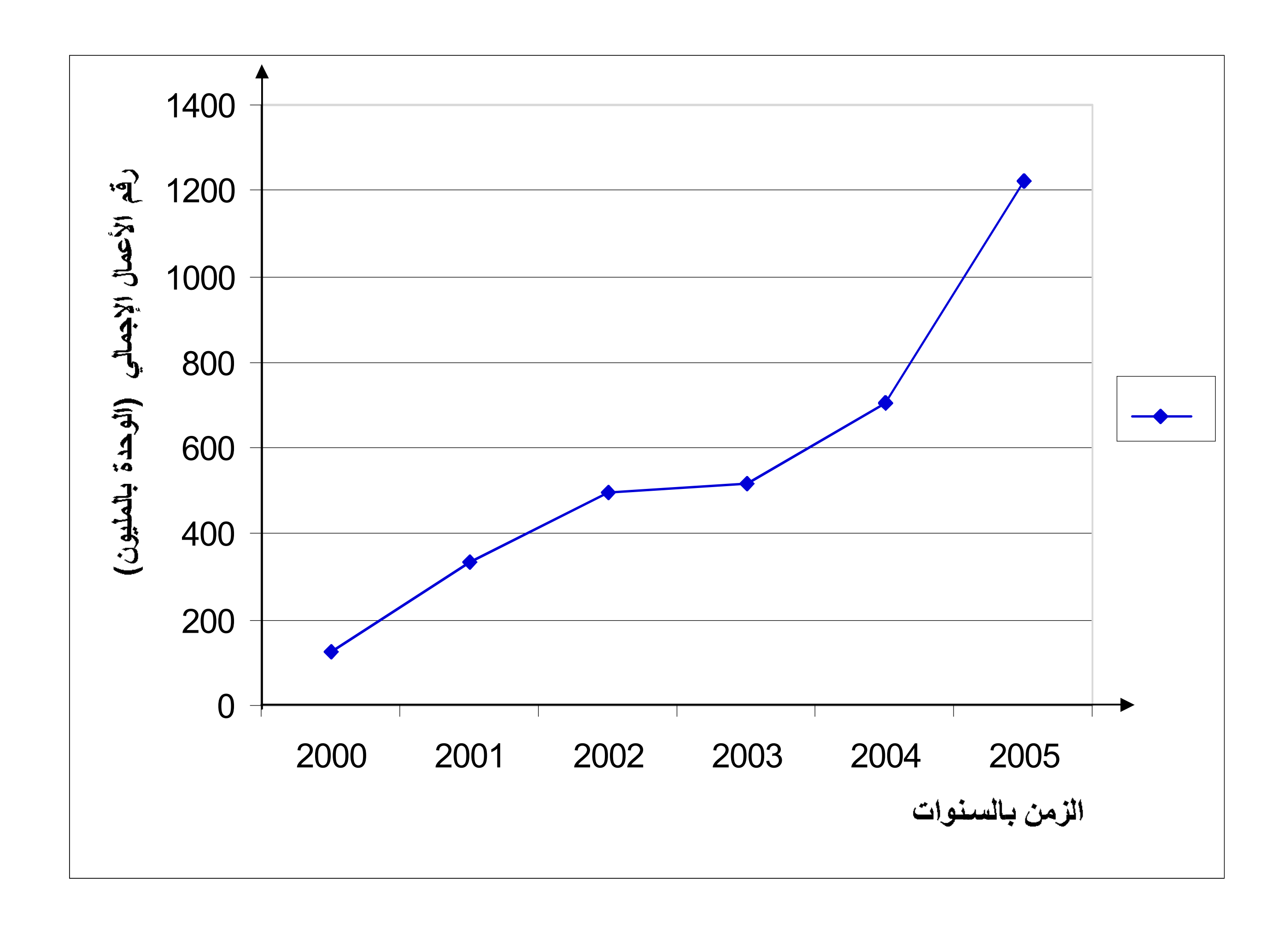
إن التوسعات التي قامت بها المؤسسة انعكست في زيادة حجم مبيعاتها الكلية ومـــن ثــم رقــم الأعمال الكلي، حيث تضاعف بــ9 مرات ونصف سنة 2005 مقارنة مع سنة 2000 وهــذا مــا يعكس زيادة نمو المؤسسة وتحقيقها لأحد أهم أهدافها.

والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال الإجمالي للمؤسسة لفترة ما بين 2000 و2005، بينما الشكل رقم (35) يوضح منحنى تزايد المبيعات الكلية للمؤسسة خلال نفس الفترة، وتم الاســتعانة بمعالج الجداول Excel في إنجاز هذا المنحنى.

السنوات	رقم الأعمال الإجمالي بالدينار	نسبة تطور رقم الأعمال
2000	127 000 000	-
2001	336 000 000	%264.56
2002	496 000 000	%147.61
2003	519 000 000	%104.63
2004	705 000 000	%135.83
2005	1 221 600 000	%173.27

الجدول رقم(10) يوضح تطوررقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة خلال خمس سنوات

المصدر: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة الإنتاج



الشكل رقم (35) يوضح منحنى المبيعات الكلية بالقيمة للمؤسسة بدلالة الزمن.

المصدر: من إعداد الطالب

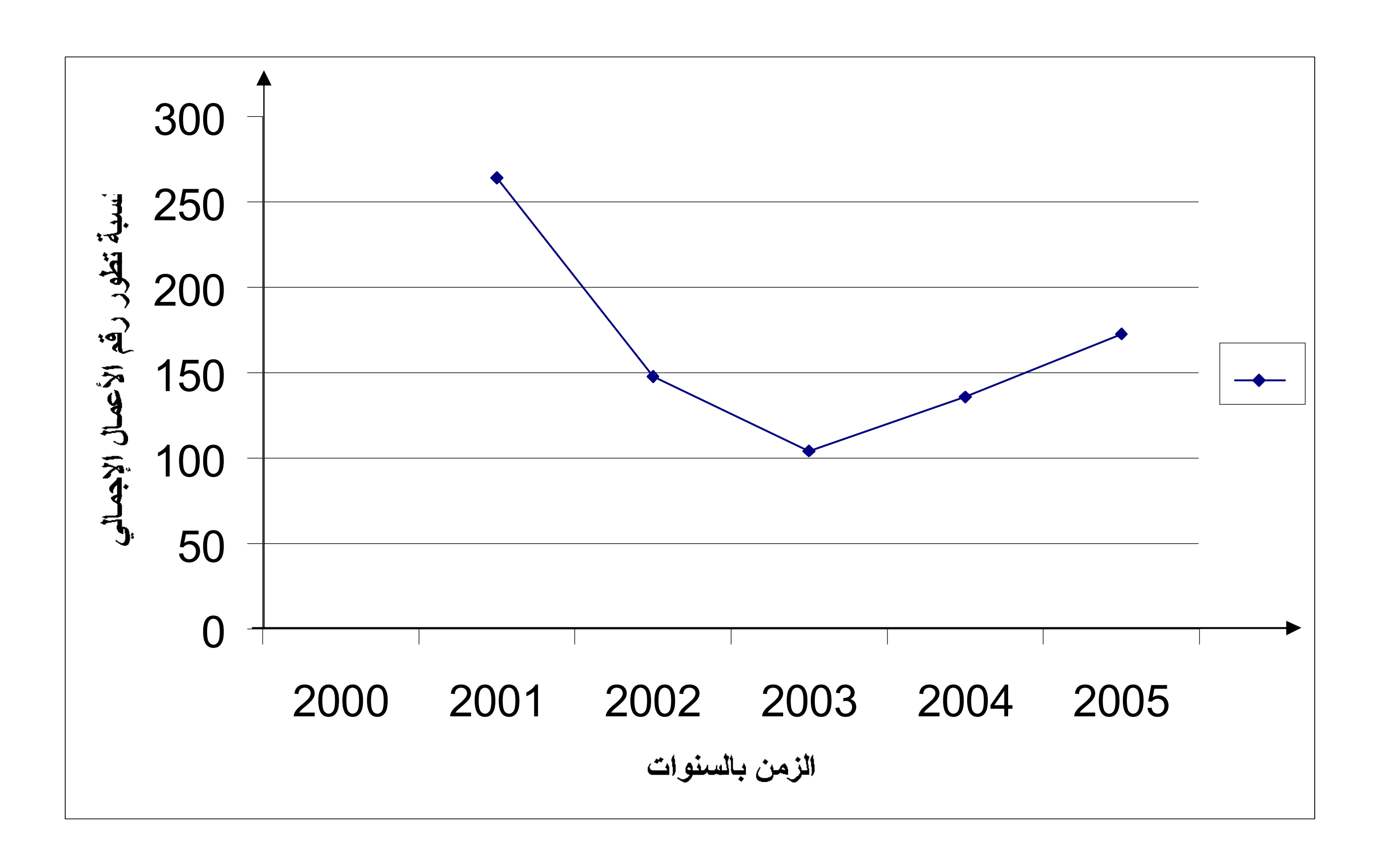
نلاحظ من الشكل رقم (35) أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر، غير أنه لوحده ليس كافيا إن لم يتم مقارنته بأرقام العام الماضي،فقد يكون رقم المبيعات (الكمية أو القيمة) كبيرا للعام الحالي لكن عند مقارنة بالعام الماضي نجده في إنخفاض.

وهنا يجب الاعتماد على نسبة توضح اتجاه المبيعات، هل كان صاعدا أم نازلا، وبذلك نقيس مقدار التطور الذي حصل فيها، وبالتالي تعكس كفاءة أداء المؤسسة.

والعلاقة التالية توضح كيفية حساب هذه النسبة[1] :

$$100 \ X \ \frac{\text{المبيعات الحالية}}{\text{المبيعات العام السابق}}$$

إن حساب هذه النسبة لكل سنة في الفترة الممتدة بين سنتي 2000 و2005 يسمح لنا بإعـداد منحنى نسبة تطور المبيعات الكلية للمؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم(36) يوضح منحنى نسبة التطور في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة "ملبنة الحضنة"

المصدر: من إنجاز الطالب

(1) أبونبعة عبد العزيز مصطفي: مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص.336.

نلاحظ أن نسبة تطور المبيعات عرفت انخفاضا شديدا، حيث انخفضت إلى أدنى مستوياتها في سنة 2003، برغم عدم توضح ذلك في الشكل رقم (35)، (وهذا ما يوضح أهمية استخدام هذه النسبة في التحليل)، إلا أن المبيعات بدأت في التزايد خلال العامين الأخيرين، ويمكن أن نرجع ذلك إلى التوسع الثاني الذي قامت به المؤسسة في نهاية 2004، كما هو موضح في الشكل رقم (36).

ثانيا - التسعيـــر:

يعتبر السعر أحد أهم المتغيرات التسويقية باعتباره الأساس لحساب الربح على العكس من عناصر التسويق الأخرى كالمنتج، الترويج والتوزيع التي تعتبر كتكاليف، وفيما يتعلق بسياسة التسعير، فإن هدف المؤسسة المستقبلي هو التقليل من التكاليف الإجمالية لمنتجاتها إلى الحد الأدنى حتى تتمكن من المنافسة من خلال التكلفة الأدنى مع الحفاظ على عنصر الجودة، وهي تقدم حاليا منتجاتها بأسعار مشابهة لأسعار منتجات المنافسين أمام المستهلك النهائي وبنفس درجة الجودة، حيث تقوم بتحديد أسعار منتجاتها حسب المعايير التالية:

1- حجـم التكاليف:

تضع المؤسسة أسعار منتجاتها بحيث تسمح بتغطية تكاليفها، فكلما كانت تكاليف الإنتاج كبيرة، كان سعر المنتج مرتفع والعكس صحيح، مثال ذلك: كلما كان الغلاف ذو جودة عالية، تكون تكلفته كبيرة وبالتالي يزيد من سعر بيع المنتج، وتقدر تكاليف التغليف ب 15% من سعر بيع السلعة.

2- هامش الربح:

تقوم المؤسسة إلى جانب تغطية التكاليف بالعمل على تحقيق هامش ربح معين وراء كل مبيعاتها، وهذا لتحقيق أهم هدف ألا وهو الربح الذي يمكنها من الاستمرار.

3- المنافسة:

تمثل المنافسة عائق كبير أمام الملبنة، مما يضطرها إلى تحديد السعر التنافسي القائم في السوق وهذا قصد التمكن من بيع منتجاتها، خاصة وأن مستويات جودة المنتجات المتواجدة في السوق متقاربة.

4- قانون العرض والطلب:

كلما كان عرض المنتج ملائم خاصة المظهر الخارجي (الغلاف) كلما زاد في جلب المستهلكين حيث يمثل الغلاف البائع الصامت، أي زيادة الطلب على المنتج ويقابله إرتفاع في السعر، أما التغليف الرديء يؤدي إلى نفور المستهلكين، وبالتالي قلة الطلب على المنتج مما يحتم على المؤسسة القيام بتخفيض السعر من أجل زيادة مبيعات منتجاتها.

5- حجم الطلبيات:

كلما كان حجم الطلبيات كبيرا، تكون هناك مفاوضة حول تخفيض السعر، وبالتالي الزيادة في الإنتاج وتصريف المخزونات، واستبدالها بمخزونات جديدة نظرا لسرعة تلف هذه المنتجات.

ثالثا- الترويج:

تستخدم المؤسسة مجموعة من وسائل الترويج لمنتجاتها، وذلك في حدود قدراتها وإمكانياتها وتأتي في مقدمتها قيامها بالتعاقد مؤخرا مع أحد أهم الفرق الرياضية الوطنية (فريق شبيبة القبائل) من خلال وضع شعار المؤسسة على الألبسة الرياضية للاعبي الفريق، ويمكن أن ننظر إلى هذا العمل على أنه عمل ابتكاري في مجال الترويج على الأقل بالنسبة للمؤسسة، كما تستخدم الملبنة إذاعة الحضنة من خلال فقرات إعلانية للترويج والتعريف بتشكيلة منتجاتها، كما تستخدم أيضا اللوحات الإشهارية في مداخل المدن والشوارع الرئيسة، وكذلك على ظهر شاحنات التوزيع الخاصة بها أو الموزعين الذين تتعامل معهم.

رابعا- التوزيع:

إن الهدف من التوزيع هو إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي في الوقت المناسب والمكان المناسب، وتقوم المؤسسة بتوزيع منتج الحليب في سوقها المحلي والمتمثل في الولايات (المسيلة، بسكرة، البويرة، البرج بوعريريج، الوادي والجلفة)، بينما توزع منتج الياؤورت على مستوى الوطني، كما سبق للمؤسسة القيام بتصدير منتج الياؤورت نحو ليبيا[1].

وفيما يتعلق بسياسة التوزيع فإن المؤسسة تتكفل بتوزيع جزء من منتجاتها حيث تعتمد في ذلك على استخدام أسطول مكون من 12 شاحنة من أجل ضمان عملية توزيع منتجاتها في الوقت

[1] مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الإنتاج، سبق ذكرها.

المناسب، كما تعتمد المؤسسة في توزيع الجزء المتبقي من منتجاتها على موزعين خواص وتتعامل مع 20 موزع وتستخدم المؤسسة منافذ التوزيع الطويلة[1].

وتواجه المؤسسة منافسة شديدة من عدد كبير من المؤسسات ويقدر عدد منافسيها في سوقها المحلي 4 منافسين فيما يتعلق بمنتوج الحليب و15 منافس بالنسبة لمنتوج الياؤورت على مستوى السوق الوطني وأهم منافسيها مؤسسة دانون – جرجرة، الصومام، ترافل، وقد تمكنت المؤسسة من تحقيق حصة السوقية تقدر بحوالي 15% من السوق الوطنية [2].

وفيما يتعلق بخططها المستقبلية فإن المؤسسة تسعى إلى إدخال خطوط إنتاج جديدة ويتعلق الأمر بإنشاء وحدة لصناعة الجبن ذات طاقة إنتاجية تقدر بـ200.000 لتر/اليوم من كل أنواع الجبن، وتقدر تكلفة المشروع بـ 450.000.000 دج.

ولأجل تلبية احتياجات وحدة إنتاج الجبن تسعى المؤسسة إلى القيام بتربية الأبقار الحلوب بتكلفة تقدر بـ 550.000.000 دج من خلال القيام باستيراد ما يقارب 3000 بقرة.

حيث من المتوقع أن يشغل هذا المشروع 250 عاملا موزعين كالتالي:

- 170 عامل في مزارع تربية الأبقار الحلوب.
- 80 عامل في مشروع صناعة الجبن.

ويقدر رقم أعمال المشروع في سنته الأولى بـ 4.000.000.000 دج مع إنتاج يصل إلى 25.000 كلغ/يوم.

كما تعمل المؤسسة على إدخال منتج العصير في تشكيلة منتجاتها باعتباره منتج جديد لم تقم بإنتاجه من قبل، ومحاولة زيادة حصتها السوقية من خلال طرح منتج العصير والعصير الممزوج بالحليب لمواجهة المنتجات المنافسة مثل منتج "DANAO " لمؤسسة دانون-جرجرة.

---

[1] الوثائق داخلية خاصة بمصلحة الإنتاج.

[2] مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الإنتاج، سبق ذكرها.

المبحث الثاني: طبيعة وآلية ابتكار المنتجات المتبعة داخل ملبنة الحضنة وعوائقها.

إن أي مؤسسة أصبحت مخيرة بين قرارين أحلاهما مر، وهما أن تبتكر أو تموت، وذلك أن عملية الإبتكار عملية غير سهلة وتحمل معها درجة كبيرة من المخاطرة تهدد معها بقاء المؤسسة نفسها، وبذلك فإن كل مؤسسة تسعى عند قيامها بإبتكار منتجات أن تتبع آلية وأسلوب يتلاءم مع إمكانياتها وقدراتها الخاصة، يسمح لها من تقليل العقبات التي تعيق قيامها بالإبتكار وفق أسلوب أخر معين بإعتبار أن كل أسلوب له خصوصياته ومتطلباته ويتلاءم في ظل شروط معينة.

وسنحاول في هذا المبحث معرفة طبيعة الإبتكارات التي تقدمها المؤسسة وكذا الآلية والأسلوب الذي تتبعه في تقديمها لمنتجات الجديدة، وأهم العوائق التي تحول دون قيامها بابتكار المنتجات.

المطلب الأول: طبيعة الابتكارات الموجود في المؤسسة – ملبنة الحضنة–

إن كل الابتكارات التي قدمتها ملبنة الحضنة تدخل ضمن ابتكارات التحسين وضمن الابتكارات الجديدة بالنسبة للمؤسسة، وليست جديدة بالنسبة للمستهلكين بالمعنى الفعلي وهذا يعني عدم تقديمها لأي ابتكار جذري، وذلك يعود إلى أن الابتكارات الجذرية تتطلب قدرات مالية وتكنولوجية وخبرات فنية وهندسية وتسويقية لا تتوفر عليها المؤسسة باعتبارها مؤسسة صغيرة ولم يمض على تأسيسها إلا فترة وجيزة.

ومع ذلك فإن المؤسسة قامت بعدة إنجازات في هذا السياق وكلها تدخل كما أشرنا ضمن ابتكارالتحسين، ففي البداية كانت المؤسسة تنتج فقط مادة الحليب وتقدمها في أكياس بلاستيكية وكذلك مادة اللبن ثم قامت بعد ذلك بإدخال تحسينات على تعبئة هذا المنتج حتى يتوافق مع قطاعات سوقية أخرى وأصبحت تنتج الحليب واللبن في قارورات بسعة 1لتر وهذا يعتبر تشكيل في منتجات المؤسسة مما يعني الزيادة في عمق مزيج المنتجات ومن المعروف أن زيادة العمق تؤدي إلى زيادة تلبية حاجات متباينة لدى المستهلكين.

إلا أن المؤسسة رأت أنه يجب إدخال تحسينات على منتجاتها والدخول إلى قطاعات سوقية جديدة بالنسبة لها، حيث قامت بالتوسع الثاني الذي سمح لها بإنتاج مادة الياؤورت والحلوى القشدية وهذا يعتبر بمثابة إدخال خط منتجات جديد لها، أي أن المؤسسة قامت بتوسيع تشكيلة منتجاتها وهذا يعتبر ابتكار بالمفهوم الواسع للابتكار(حيث يدخل ضمن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة).

إن كل ما قامت به المؤسسة هو التوسيع في تشكيلة منتجاتها المقدمة إلى السوق متبعة في ذلك إستراتجيتي التنويع والتشكيل، حيث أن الاتجاه نحو التنوع هو الاتجاه نحو الابتكار، من كل هذا نجد أن كل ما قامت به المؤسسة هو إما إدخال تحسينات على منتجاتها الحالية أو إدخال لخطوط أو بنود منتجات جديدة بالنسبة لها، وعليه فإن كل هذا يدخل ضمن ما يسمى بالابتكار التحسيني.

المطلب الثاني: آلية المتبعة في ابتكار المنتجات داخل مؤسسة – ملبنة الحضنة–

لا شك في أن أدبيات الإدارة والتسويق تشير إلي أن هناك عدة أساليب يمكن إتباعها من أجل ابتكار المنتجات، ومن المعروف أيضا أن أهم الأساليب المتبعة في أغلب المؤسسات هو الأسلوب البديهي بمداخله المختلفة، وما يجب أن نشير إليه هو أنه قبل اتخاذ قرار ابتكار منتج من طرف المؤسسة، فإنه يجب معرفة طبيعة السوق حيث أن تقديم منتج جديد يجب أن يكون استجابة لوجود فرصة سوقية أو لوجود مشكلة تتعلق مثلا بنقص المبيعات، مما يستوجب إدخال تحسينات على المنتج الحالي.

ومن أجل معرفة الآلية التي تتبعها المؤسسة في ابتكار المنتجات الجديدة، قمنا بعدة مقابلات مع المسؤولين في المؤسسة والذين لهم علاقة بالموضوع، وأهم مقابلة تمت مع رئيس مصلحة الإنتاج وهو المسؤول عن عملية الإنتاج وتقديم المنتجات الجديدة، وقد تم إتباع أسلوب المقابلة من أجل جمع المعلومات اللازمة فيما يتعلق بهذا الموضوع (أسئلة المقابلة موجودة في الملحق رقم03)، ومن خلال تحليل المقابلة توصلنا إلى النقاط التالية فيما يتعلق بآلية الابتكار التي تتبعها المؤسسة:

1- إن تقديم منتجات جديدة يرتبط إلى حد كبير بإرادة صاحب المؤسسة، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة حيث تعود فكرة إدخال منتجات جديدة بالمؤسسة إلى صاحبها، كما أن ذلك ناتج عن التغيرات التي تحدث في السوق من طرف المنافسين.

2- عدم تكفل قسم التسويق بإدارة عملية تقديم المنتجات الجديدة ومتابعتها وإقتصار ذلك فقط على قسم الإنتاج ما يوحي بأن عملية ابتكار المنتجات داخل المؤسسة لا تتم في سياقها الطبيعي.

3- للمؤسسة اطلاع على ما سيقدم عليه المنافسون من خطوات حيث تستخدم المؤسسة ما يشبه نظام الاستخبارات التسويقية لمعرفة خطوات المنافسين القادمة، وهذا يعني أن المؤسسة لن تتفاجأ إزاء ما قد يقدم عليه المنافسون.

4- إن تقديم منتجات جديدة هو مسؤولية مصلحة معينة وهي مصلحة الإنتاج داخل المؤسسة في حين أن عملية ابتكار المنتجات الجديدة يجب أن تكون مسؤولية كل أقسام ومصالح المؤسسة وكل العاملين لديها بشكل أو بآخر.

5- عدم إتباع أي أسلوب من أساليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها في البحث، وهذا يعني أن مؤسسة تعتمد على أسلوب خاص بها يتناسب مع قدراتها وإمكانياتها، حيث أن المؤسسة مازلت لا تملك الخبرة الكافية في هذا المجال، وترى أنه من الأفضل لها الاعتماد على أطراف خارجية من أجل ضمان النتائج بشكل أفضل.

6- إن كل ما تقوم به المؤسسة فيما يتعلق بابتكار المنتجات هو الانطلاق من فكرة وحيدة والعمل على تحويلها إلى منتج ملموس، حيث تعتمد المؤسسة على أطراف خارجية وخبراء من أجل دراسة الجدوى الاقتصادية والتسويقية للفكرة ومن ثم للمنتج وبعد ذلك تقرر عملية الإنتاج والإطلاق.

7- فيما يتعلق بالبحث عن الأفكار، اتضح أن المؤسسة لا تتبع أي نموذج فكري من النماذج المعروفة كالعصف الذهني وغيرها، وهذا يعني أن المؤسسة تفوت مصدر من أهم المصادر للأفكار الجديدة، وبغض النظر فيما إذا كان يعود السبب لعدم إدراك هذه النماذج أم لا أو لاعتمادها على أطراف خارجين في القيام بذلك، فإن ما يتضح لنا أن جزء من النشاط الذي تقوم به المؤسسة فيما يتعلق بالبحث عن الأفكار ليس مبني على أسس علمية.

8- تعتمد المؤسسة على عنصر الخبرة، حيث أن الخبرة وحدها هنا لا تكفي، خاصة وأن المؤسسة تعمل في قطاع يشهد منافسة من طرف شركات قوية من بينها مؤسسات أجنبية مثل دانون، ومؤسسات وطنية كالصومام ومؤسسات خاصة محلية والتي ستدخل السوق قريبا (تهديد الداخلين الجدد)، وبالتالي لابد من استخدام ما توصلت إليه أوعية الفكر التسويقي والإداري في هذا المجال حتى تكون النتائج جيدة.

9- عدم إشراك باقي عمال المؤسسة في العملية الابتكارية، ليس العمال فقط بل باقي الإطـارات خاصة في جلسات تتعلق بأفكار المنتجات الجديدة ويعود ذلك إلى عنصر الوقت أي أن الوقـت لا يكفي لذلك، في حين أن هذا النوع من الاجتماعات يعمل على الانطلاق الفكري للعـاملين لـديها وبالتالي قيام العملية الإبتكارية داخلها.

من خلال المقابلة وبعد تحليل مختلف النقاط وجد أن المؤسسة لا تتبع أي أسلوب من أسـاليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها، ويعود السبب لاعتمادها على أطراف خارجية بسبب نقص الخبرة الكافية في هذا المجال بالإضافة إلى التقليل من عنصر التكلفة والمخاطرة.

المطلب الثالث: عوائق ابتكار المنتجات التي تواجه المؤسسة – ملبنة الحضنة–

إن قيام الابتكار يتطلب توافر مجموعة من العوامل على مستوى الأفراد العاملين بالمؤسـسة والمؤسسة في حد ذاتها والمجتمع الذي تعمل به، وتبقي هناك عدة عوائق فـي مقـدمتها درجـة المخاطرة والميل إلى الحالة القائمة والتي تعاني منها المؤسسات الوطنية.

إن الابتكار هو الوسيلة الوحيدة للبقاء في دائرة المنافسة في وقتنا الحاضر، وبالنسبة لمؤسـسة "ملبنة الحضنة" فإنها تواجه منافسة شديدة من طرف حوالي30 مؤسسة منافسة ما بـين محليـة، وطنية وأجنبية، مما أوجب عليها أن تتبنى منهج ابتكاري حتى تبقى وتستمر من خلال خلق مناخ ملائم للقيام عملية الابتكار والقضاء على العوائق التي قد تواجها، وذلك لأنه لن يكون لها خيار في المستقبل القريب إلا أن تبتكر أو تندثر وهناك ثلاثة عوائق أساسية تعيق عملية الابتكار التـسويقي في مجال المنتجات داخل مؤسسة "ملبنة الحضنة ":

أولا- قلة الموارد:

كما أشرنا سابقا فإن عملية الابتكار عملية مكلفة جدا تتطلب استثمارات ضخمة، وعـادة مـا تكون التكلفة العالية عائقا للمضي قدما في هذا الابتكار خاصة وأن النتائج غير مضمونة، وبالتالي فإن المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها والتي تعمل في مجال معين، لا تستطيع تمويـل مشروع إبتكاري بمفردها حيث تلجأ إلى التمويل الخارجي، غير أن التمويل الخارجي بصفة عامة يعني القروض والذي تلعب البنوك دورا مهم فيه، وهذا ما قد يقوض الإستقلالية المالية للمؤسـسة ومن ثم حرية إتخاذ القرارات وهذا ما تخشاه أي مؤسسة، بالإضافة إلى هذه المشكلة فإنـه ومـن

الناحية المالية يجب إدراك مدى درجة المخاطرة التي يطرحها الإبتكار، لذا فإن المبالغ المستثمرة في العملية الإبتكارية يجب أن تكون مبالغ يمكن خسارتها، وهذا هو جوهر المشكلة (قلة الموارد خاصة المالية)، ومن المعروف أن البنوك لا تريد أن تخسر أموالها، وبالتالي عادة ما لا تقوم بتمويل مشاريع الابتكار إلا في مراحل متأخرة من المشروع بعد أن تبدأ بوادر النجاح الاقتصادي للمشروع بالظهور.

وملبنة الحضنة كمؤسسة تقع ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعاني من هذه المشكلة حيث تمثل أحد أهم عوائق التي تواجه قيام الإبتكار داخلها.

ثانيا - مقاومة التغير:

عادة ما يوجد اتجاه عام في المؤسسات لمقاومة التغير والتجديد، وذلك ببساطة للخوف من الجديد لأن الابتكار يعني ذلك الجديد الذي يهدد المصالح الفردية، بالإضافة إلى الفهم السيئ عن ما قد يشكله الابتكار من تهديدات، فالابتكار يعني التحول عن سلعة قائمة أو طريقة متبعة في إنتاج هذه السلعة إلى سلعة جديدة أو طريقة مستحدثة، مثل هذه التغيرات قد تكون صعبة على المديرين والعاملين في المؤسسة ولذلك تحدث المقاومة[1]، لكن المقاومة الأكبر تأتي من المستهلك وهذا ما يميز المستهلك الجزائري، حيث يتميز بولائه للقديم وعلامات المنتجات الأجنبية وهذه من أكبر المعضلات التي تواجه المؤسسات الوطنية بما فيه "ملبنة الحضنة" من خلال محاولة إقناع المستهلك الجزائري بأهمية وجدوى الابتكار المقدم خاصة وأن المؤسسات الوطنية لا تملك الخبرة التسويقية والأدوات اللازمة التي تمكنها من إقناع المستهلك، وهذا ما يلاحظ في نوعية أغلب الاشهارات المقدمة في التلفزة المحلية، حيث تواجه في كثير من الأحيان بالسخرية والنقد من مشاهديها.

كما أن لجوء المؤسسات الوطنية إلى أساليب تنشيط المبيعات كالألعاب والمسابقات و(الطمبولة)، لدليل على عدم قدرة هذه المؤسسات على تقديم إعلانات تقنع المستهلك الجزائري بالمنتج المحلي، بالرغم أن بعض منتجات محلية تمتاز بالجودة العالية والقدرة على منافسة المنتجات الأجنبية.

---

[1] علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.340.

ثالثا- نقص الخبرة في مجال التسويق:

في الواقع لا يوجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بالتسويق بالمعني الفعلي لكلمة، أي عدم وجود أفراد متخصصين في التسويق يعملون بداخلها، وهذا ما يدل على اعتمادها على أطراف خارجين فيما يتعلق بمجموعة من الأنشطة التسويقية، كتخطيط المنتجات الجديدة، وهذا قد يشكل لها مشكلة من نوع خاص، كل هذا يعني عدم امتلاك الملبنة لخبرة تسويقية كافية تمكنها من الابتكار في مجال التسويق مقارنة مع منافسيها خاصة الرئيسين منهم، وإذا بقت المؤسسة تعتمد على أطراف خارجية فإنها لن تتمكن من إكتساب الخبرة التسويقية الكافية التي تمكنها من الابتكار في هذا المجال.

المبحث الثالث: نتائج الابتكارات المقدمة وأثرها على الأداء الملبنة

نحاول من خلال هذا المبحث معرفة نتائج الإبتكارات المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في المنتجات الجديدة التي قامت بطرحها في السوق، ومدى وطبيعة الأثر الذي تركته على أداء المؤسسة.

المطلب الأول: نتائج الابتكارات المقدمة من طرف المؤسسة – ملبنة الحضنة–

يجب أن نشير إلى أننا نعني بالإبتكارات المقدمة من الطرف المؤسسة تلك المنتجات الجديدة الناتجة عن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات، وسنورد حالتين تعبر عن نوعية الابتكارات المقدمة من طرف الملبنة ثم تحليل أثر كل حالة على أداءها:

أولا- إدخال خط منتجات جديد (حلوى القشدية):

لا شك في أن الملبنة الحضنة ليست أول من أدخل منتج الحلوى القشدية إلى السوق، وبالتالي فإن إنتاجها لهذا منتج لا يعتبر إبتكار من وجهة نظر السوق، غير أن هذا المنتج يعتبر جديد بالنسبة للمؤسسة لأنها تقوم بإنتاجه لأول مرة، وبالتالي فإن هذا المنتج يعتبر جديدا من وجهة نظر التسويق.

وكما أشرنا سابقا فإن الهدف الأساسي للمؤسسة هو النمو من خلال التطوير وكسب رضا مستهلكين جدد، حيث قامت بالتوسع الثاني من أجل تحقيق هذا الهدف، وقد تمكنت بعد قيامها بالتوسع الثاني من خلال إدخال خط منتجات جديد متمثل في الحلوى القشدية وبثلاثة نكهات وبسعة 100غ في شهر أوت من سنة 2005، والجدول التالي يوضح مبيعات 9 أشهر لهذا المنتج ونسبة مساهمته في المبيعات الكلية للمؤسسة.

الفترة بالأشهر	المبيعات بالقيمة	نسبة المساهمة في المبيعات الكلية
أوت	200755.2	% 6.6
سبتمبر	2896767.36	%3.12
أكتوبر	4746442.32	%3.05
نوفمبر	7498445.76	%5.85
ديسمبر	8462324.88	%5.80
جانفي	10279422.48	%6.60
فيفري	12265857.60	%7.28
مارس	14592302.88	%7.15
أفريل	13237367.04	%6.3

الجدول رقم(11) يوضح المبيعات بالقيمة لمنتج الحلوى القشدية ونسبة المساهمته في المبيعات الكلية للمؤسسة

المصدر: الوثائق داخلية خاصة بمصلحة الإنتاج

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن مبيعات هذا المنتج في تزايد، وأن المؤسسة تمكنت من زيادة مبيعاتها الكلية بفضل إدخالها لهذا المنتج ضمن تشكيلة منتجاتها، حيث بلغ متوسط نسبة مساهمة هذا المنتج في الفصل الأول من سنة2006 حوالي 6.83% من المبيعات الكلية للمؤسسة وهذه نسبة تعتبر جد مهمة بالنسبة للمؤسسة.

ثانيا - إدخال تحسينات على منتج حالي(حالة منتج الداي):

وهذا يمثل الحالة الثانية من نوعية الابتكارات التي قدمتها الملبنة، ويتعلق الأمر هنا بإدخال تحسينات على منتج الياؤورت الحالي المسوق تحت علامة يورتي، غير أن هذه التحسينات ليست جوهرية بالمعنى الحقيقي للكلمة، إلا أن أي تحسين يتم إدخاله على منتج حالي حتى وإن كان بسيطا يعتبر إبتكار بالمفهوم الواسع، ويجعل منه منتجا جديدا وهذا بالطبع من منظور التسويق.

ويتعلق الأمر بمنتج الياؤورت في علب (en pot)، حيث كانت المؤسسة تنتج منتج ياؤورت تحت علامة يورتي وبسعة 125غ إلا أن مبيعات المؤسسة من هذا المنتج عرفت تقهقرا كبيرا

خاصة في النصف الأخير من سنة 2005، كما أن متوسط نسبة مساهمته في المبيعات الكلية للمؤسسة تدهورت بشكل كبير خاصة في الثلاثي الأخيرة من سنة 2005 حيث لم تتجاوز 5.91% خلال هذه الفترة بعد أن كان يساهم بنسبة 20.36% في الثلاثي الأول من نفس السنة، برغم من أن تواجده في السوق لم يدم لمدة طويلة والجهود الترويجية التي قامت بها المؤسسة سواء من خلال بث إعلانات على إذاعة الحضنة أو اللوحات الإشهارية في مداخل المدن وشوارعها أو من خلال الملصقات الإعلانية على مستوى محلات التجزئة كل ذلك لم يمنع من تدهور مبيعات هذا المنتج مما جعلها تتخوف من خسارة هذا القطاع السوقي المهم[1].والجدول التالي يوضح مبيعات منتج الياؤورت القديم المسوق تحت علامة YORTY لسنة 2005 وتدهورها في الفترة الأخيرة حيث تم التوقف عن الإنتاج هذا المنتج في نهاية سنة 2005 .

الفترة بالأشهر لسنة 2005	المبيعات بالقيمة	المساهمة في المبيعات الكلية
جانفي	21419692.25	%24.23
فيفري	14600448.75	%15.50
مارس	24304592.04	%21.35
أفريل	28566780.48	%22.43
ماي	29374568.45	%23.04
جوان	25559658.34	%23.86
جويلية	12770939.08	%13.32
أوت	10930380.10	%12.08
سبتمبر	12777398.16	%13.77
أكتوبر	15323266.26	%9.86
نوفمبر	8793216.52	%6.86
ديسمبر	1613669.82	%1.01

الجدول رقم (12) يوضح المبيعات بالقيمة لمنتج ياؤورت "يورتي" ونسبة المساهمته في المبيعات الكلية

المصدر: الوثائق داخلية خاصة بمصلحة الإنتاج

[1] مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الإنتاج، سبق ذكرها.

نلاحظ أن المبيعات من هذا المنتج قد انخفضت بشكل كبير خلال الثلاثي الأخير من سنة 2005 وكان من المفروض أن تزيد المبيعات من هذا المنتج بالاعتبار أن ثلاثي الأخير يشكل فصل الشتاء حيث يزداد الطلب على الحليب ومشتقاته في هذا الفصل.

إن انخفاض مبيعات المنتج بهذا الشكل يشير إلى أن الاستمرارية فيه تعني الفشل، وبالرغم من الجهود الترويجية التي قامت بها المؤسسة فإنها لم تنجح في الإبقاء والمحافظة على استقرار مبيعاتها من هذا المنتج، حيث رأت أنه لا يوجد حل إلا بإدخال تحسينات عليه حتى يتوافق مع التغيرات التي حدثت على اتجاهات المستهلكين بفعل الخطوات التي قام بها المنافسين.

كون أن المنتجات المنافسة كانت بسعة 110غ، وأن سعر السوق لمنتج المؤسسة ومنتجات منافسين متقاربة ما حتم على المؤسسة اتخاذ قرار إجراء التحسين على هذا المنتج، وتم التحسين من خلال إجراء التعديلات على مستوي الشكل الخارجي منة خلال تغيير سعة العبوة من 125غ إلى 110غ وتغيير العلامة إلي "**الداي**"، حيث أن هذا الاسم ذو معنى تاريخي عند الجزائريين وتتوفر فيه مواصفات الاسم الجديد الناجح، وكذلك إدخال تحسينات على شكل العبوة واللون الغلاف وإدخال نكهات جديدة نادرة في السوق متمثلة في فواكه الغابة.

نلاحظ أن مؤسسة قامت بإدخال جملة من التعديلات والتحسينات، حيث تدخل كلها ضمن إطار الابتكار التحسين، وكان كل هذا كما أشرنا في البداية إلي التغيرات التي حدثت من طرف المنافسين، بمعنى أن ما قامت به المؤسسة هو إجراء دفاعي من أجل المحافظة على حصتها السوقية من هذا المنتج، وقد تم إطلاق منتج الداي في شهر أكتوبر من سنة 2005.

والجدول التالي يمثل مبيعات ملبنة الحضنة من منتج ياوؤرت الداي بسعة 110غ منذ تقديمه:

السنوات	الفترة بأشهر	المبيعات بالقيمة	نسبة المساهمة في المبيعات الكلية
2005	شهر أكتوبر	49248.00	%0.031
	شهر نوفمبر	17358026.40	%13.55
	شهر ديسمبر	27566609.04	%18.91
2006	شهر جانفي	34873454.40	%22.42
	شهر فيفري	39846552.72	%23.65
	شهر مارس	45376367.52	%22.26
	شهر أبريل	50530507.80	%24.07

الجدول رقم (13) يوضح مبيعات منتج الداي بالقيمة ونسبة مساهمته في المبيعات الكلية للمؤسسة
المصدر: الوثائق داخلية خاصة بمصلحة الإنتاج

من خلال الجدول نلاحظ أن مبيعات منتج الداي في تزايد مستمر، وبمعنى أخر مازال هذا المنتج في مرحلة النمو، وبالتالي فإن مبيعات هذا المنتج في تزايد مستمر، مما يعني أن الأرباح الناجمة عنه هي أيضا في تزايد وهذا يوضح أن هناك إقبال على هذا المنتج في السوق.

المطلب الثاني: أثر نتائج الابتكارات المقدمة على أداء الملبنة

أولا- أثر إدخال خط منتجات جديد:

كما رأينا في الدراسة النظرية أن التنويع يتم من خلال إدخال خطوط منتجات جديدة، مما يسمح بتوسيع تشكيلة المنتجات الموجهة إلى السوق، وهذا يعني أن إدخال خط منتجات جديد هو زيادة في درجة تنوع المنتجات، ولا شك في أن قيام الملبنة بإدخال هذا الخط "الحلوى القشدية" إلى تشكيلة منتجاتها سمح لها بالدخول إلى قطاعات سوقية جديدة لم تدخلها من قبل، وبالتالي التوسيع في مجالها التنافسي، ونلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن مساهمة هذا منتج "الحلوى القشدية" في المبيعات الكلية للمؤسسة لفترة 9 أشهر تقارب 5.75% وهذه النسبة مهمة وبعبارة أخرى فإن

تقديم المؤسسة لهذا المنتج سمح بزيادة مبيعاتها بنسبة 5.75 % على مدار 9 أشهر، ولا شك أن هذه الزيادة ناتجة عن تمكن المؤسسة من إرضاء قطاع سوقي جديد بالنسبة لها، حيث يعود الفضل في هذه الزيادة لإدخالها هذا الخط.

وقد قام المنافسون بإجراء تعديلات خاصة بهذا المنتج وهذا ما لوحظ على السوق، وتدرك الملبنة أن هذه التغيرات من جانب المنافسين ستؤثر بشكل ما على سلوك الشرائي للمستهلكين، وهي بالتالي تحضر إلى إدخال تغيرات وتحسينات على هذا المنتج حتى يتلاءم مع التغيرات التي ستحدث في المستقبل في الوقت المناسب.

ثانيا – أثر إدخال تحسينات على منتج حالي:

نلاحظ أن التحسينات التي قامت بها المؤسسة على منتج الياؤورت قد ساهمت في زيادة مبيعاتها من هذا المنتج من جديد، بعدما كانت قبل إدخال التحسينات في تدهور ونجد أن متوسط مساهمة المنتج قبل التحسين في المبيعات الكلية للمؤسسة خلال فترة الأخيرة بدأت بالتناقص، حيث كانت 11.53% وبعد إدخال التحسين وفي فترة 7 أشهر حقق المنتج الجديد نسبة 17.8 % من المبيعات الكلية، وهذا يعني فعالية ما قامت به المؤسسة من إجراءات في تحسين مبيعات منتج الياؤورت من جديد ويعود السبب إلى الإجراءات التي قامت بها المؤسسة.

ومن أجل معرفة أدق لأثر التحسينات التي قامت بها المؤسسة على تغير المبيعات، سنلجأ إلى استخدام أداة إحصائية وهي تحليل التباين (التصنيف الأحادي) **ANOVA One-way Classification**، وقد سبق وأن شرحنا هذه الأداة في بداية هذا الفصل، حيث أن هذه أداة ستساعدنا من معرفة، هل أن هناك دلالة معنوية لتغير في المبيعات المؤسسة قبل وبعد التحسين أم ذلك يعود إلي عامل الصدفة.

وسنحاول تحليل أثر إدخال التحسينات على منتج الياؤورت الملبنة، ومن أجل هذا قمنا بأخذ مبيعات 6 أشهر قبل إدخال تحسينات و6 أشهر بعد إدخال التحسينات كعينتين من معطيات المبيعات في الجدولين (13،12)، وتم وضعهما في جدول خاص حيث تمثل العينة الأولى مبيعات المؤسسة من منتج الياؤورت قبل القيام بابتكار التحسين، بينما تمثل العينة الثانية مبيعات المؤسسة من منتج الياؤورت بعد القيام بابتكار التحسين كما هو موضح في الجدول التالي:

الفترة 2005	العينة الأولى تمثل المبيعات قبل التحسين	الفترة 2005/2006	العينة الثانية تمثل المبيعات بعد التحسين
شهر أفريل	28566780.48	شهر نوفمبر	17358026.40
شهر ماي	29374568.45	شهر ديسمبر	27566609.04
شهر جوان	25559658.34	شهر جانفي	34873454.40
شهر جويلية	12770939.08	شهر فيفري	39846552.72
شهر أوت	10930380.10	شهر مارس	45376367.52
شهر سبتمبر	12777398.16	شهر أبريل	50530507.80

الجدول رقم (14) يمثل عينتين تمثل المبيعات بالقيمة للمنتج الياؤورت المؤسسة قبل وبعد التحسين

المصدر: من إعداد الطالب.

ويمكن حساب متوسط المبيعات لكل من العينتين وفق العلاقة التالية:

$$\overline{X} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} x_i}{n}$$

حيث تمثل:

N: الفترة بالأشهر.

X_i: تمثل مبيعات الشهرية.

ومنه فإن متوسط المبيعات من العينة الأولى $\overline{X_1}$ يساوى 19996621 وحدة نقدية، بينما متوسط المبيعات في العينة الثانية $\overline{X_2}$ يساوي 35925253 وحدة نقدية، وما يلاحظ أن متوسط مبيعات بعد التحسين يفوق نضيره قبل التحسين وهذا يشير إلى هناك تحسن في مبيعات المؤسسة

من هذا المنتج بشكل عام بعد قيامها بجملة من التغيرات والتعديلات التي مست مظهر المنتج والتي تدخل في ما يسمى بالابتكار التحسيني.

وقد تما الاستعانة بالحاسب الآلي حيث استخدامنا لأحدى البرامج المتخصصة في تحليل البيانات إحصائيا، وهو برنامج **Mini tab** في إعداد جدول التباين الأحادي التالي، نظر لصعوبة العملية الحسابية بشكل اليدوي حيث أن قيم المعطيات كبيرة وكذا الرغبة في دقت الحسابات وتقليل الوقت وكانت النتائج كالأتي:

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	*f* المحسوبة
بسبب المعاملات	7,612E+14	1	7,612E+14	6.84
بسبب الخطأ	1,113E+15	10	1,113E+14	
المجموع	1,874E+15	11		

الجدول رقم (15): يوضح نتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول السابق وجدنا أن قيمة ***f*** المحسوبة تساوي 6.84.

وهنا فإن الخطوة الثانية تتمثل في إيجاد قيمة ***F*** الجدولية من الجدول" توزيع فيشر" الموجود في الملحق الأول كالتالي: F [0.95; 1.10] ومنه فإن قيمة F الجدولية وبدرجة ثقة 95% تساوي:

$$F\,(0.95;\,1.10) = 4.96$$

وبما أن قيمة *f* المحسوبة 6.84 أكبر من قيمة F الجدولية فإننا نرفض فرض العدم H_0 ونقبل فرض البديل H_1 ونعتبر أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط المبيعات قبل وبعد إدخال

التحسينات وأن هذه التغيرات لم تحدث بعامل الصدفة، ومنه نستنتج أن التحسينات التي قامت بها المؤسسة ساهمت في إعادة انطلاق مبيعات منتج الياؤورت بشكل إجابي من جديد، وبالتالي المحافظة على حصتها السوقية من هذا المنتج.

ولتأكد أكثر من نتائج تحليل التباين الأحادي فإننا نستخدم وسيلة إحصائية أخرى، وهي إختبار "كروسكل-والس"، وحتى يمكن إستخدام هذا الإختبار فإنه يجب ترتيب قيم كل من العينتين بإعطاء الرتبة (1) للقيمة الأصغر في العينتين وهكذا، ويمكن تلخيص النتائج هذه الخطوة في الجدول التالي:

الفترة 2005	العينة الأولى تمثل المبيعات قبل التحسين		الفترة 2006-2005	العينة الثانية تمثل المبيعات بعد التحسين	
شهر أفريل	07	28566780.48	شهر نوفمبر	04	17358026.40
شهر ماي	08	29374568.45	شهر ديسمبر	06	27566609.04
شهر جوان	05	25559658.34	شهر جانفي	09	34873454.40
شهر جويلية	02	12770939.08	شهر فيفري	10	39846552.72
شهر أوت	01	10930380.10	شهر مارس	11	45376367.52
شهر سبتمبر	03	12777398.16	شهر أبريل	12	50530507.80
مجموع الرتب	26		**مجموع الرتب**	52	

الجدول رقم (16): يمثل ترتيب قيم العينتين من أجل تطبيق إختبار كروسكل-ولس.

المصدر: من إعداد الطالب.

كخطوة ثانية نقوم بحساب إحصاءة إختبار "كروسكل-ولس" والتي يرمز لها بالرمز H من خلال العلاقة التالية، والتي تم التطرق إليها في بداية هذا الفصل:

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum \frac{R_j^2}{n_j} - 3(n+1)$$

و بالتعويض نجد:

$$H = \frac{12}{12(12+1)} \left[\frac{(26)^2}{6} + \frac{(52)^2}{6} \right] - 3(12+1) = 4.33$$

بعد حساب قيمة إحصاءة الإختبار فإنه يتعين علينا إيجاد قيمة(X^2 الجدوالية) عند مستوى دلالة 5% أي بدرجة ثقة 95% وبدرجة حرية (k-1) = df، حيث k=2، ومنه فإن قيمة درجة الحرية df =1 (*).

ومنه يمكن إستخراج قيمة (X^2 الجدولية) وفق القيم **[0.95 ;1]** $\boldsymbol{X^2}$ من جدول توزيع "كاي مربع" الموجود في الملحق الثاني كأتي:

$$\mathbf{X^2\ (0.95\ ;\ 1)= 3.84146}$$

الخطوة الثالثة: المقارنة وإتخاذ القرار

بما أن قيمة H المحسوبة (4,33) أكبر من قيمة X^2 الجدولية (3,84)، فإننا نرفض فرض العدم H_0 ونقبل فرض البديل H_1 وبالتالي نجد أن نتائج التي تما التوصل إليها من خلال هذا الإختبار مطابقة لنتائج التي تما التوصل إليها من خلال استخدامنا لأسلوب تحليل التباين، وهذا ما يدعم فرضية أن التغير في مبيعات هذا المنتج بشكل إيجابي يعود إلى ماقامت به المؤسسة من تحسينات، ولا يرجع إلى عامل الصدفة.

وإذا ما أردنا أن نعرف مساهمة منتجات الجديدة لملبنة الحضنة (الداي والحلوى القشدية) في المبيعات الكلية لها، فإننا نجد أنها في الفصل الأول (4 أشهر) من سنة 2006 ساهمت بـ 30 % من إجمالي المبيعات الكلية للملبنة وهذه نسبة جد مهمة.

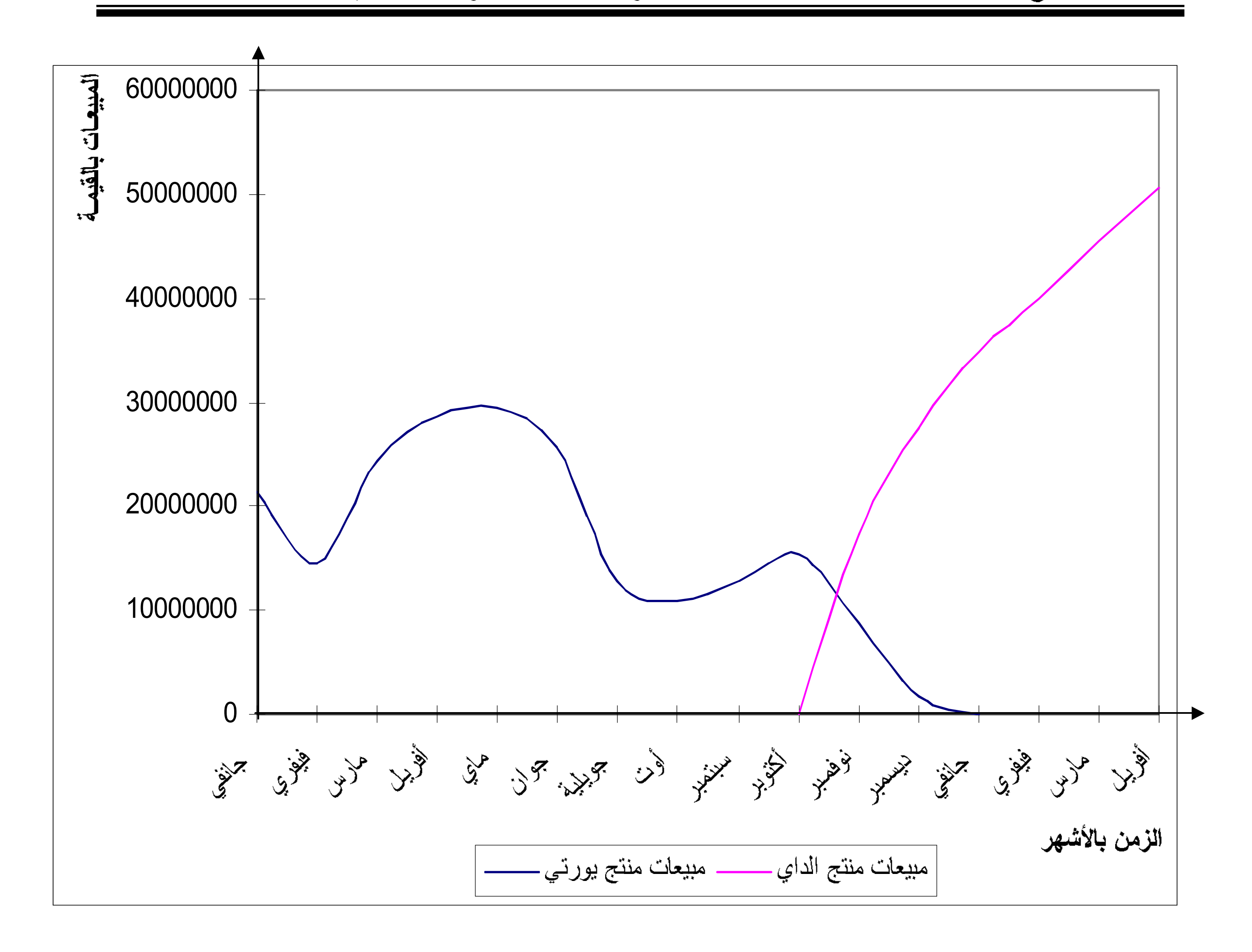
(*) df = degree of freedom

ب- أثر الابتكار على إطالة دورة حياة منتج:

من المعروف أن أي المنتوج يولد يعيش ثم يموت وهذا ما حدث لمنــتج يــاؤورت" يــورتي" 125غ وكما هو موضح في الشكل رقم (37) توقفت المؤسسة على إنتاجه في نهاية ســنة 2005، وتشير أيضا أدبيات التسويق إلى وجوب إطلاق منتج جديد يحل محل المنتج القديم حتى لا تخسر المؤسسة حصتها السوقية من هذا المنتج (قطاع سوقي)، حيث لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خــلال القيام بتقديم منتجات جديدة، حيث تعد إستراتجية الإبتكار التحسيني أحد الإستراتجيات التي يمكــن إتباعها بهذا الخصوص، وهذا الذي قامت به الملبنة من خلال إدخال منتج جديد ياؤورت " الداي" 110غ .

وقد أوضحنا علاقة الابتكار بدورة حياة المنتج وعلاقة هذه الأخيرة بالأرباح في المبحث الثالث من الفصل الثالث، حيث أن إطالة عمر المنتج يعد من الأهداف المهمة بالنسبة لأي مؤسسة حتــى يتسنى الإستفادة منه، ومن جهة أخرى ما تعنيه الإطالة في عمر المنتج من إستقرار للمؤسسة، وإذا ما رجعنا إلى حالة منتج الياؤورت "يورتي" فإن مبيعات هذا المنتج بدأت بتنــاقص ممــا إظطــر المؤسسة إلى التوقف عن إنتاجه في نهاية سنة 2005.

والشكل التالي يوضح دورة حياة هذا منتج وفق المعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسة:



الشكل رقم(37) يمثل أثر إدخال تحسينات على إطالة دورة حياة منتج "الياؤورت" الملبنة

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن المبيعات المنتج الياؤورت القديم عرفت إنخفاض وتذبذب في شهري جانفي وفيفري من سنة 2005 إلا أنها بدءت تتحسن من جديد وتحسنت خلال شهر مارس وأفريل بفعل المجهود التسويقي الذي بذلته المؤسسة، إلا أن المبيعات انخفضت من جديد خلال فترة فصل الصيف، حيث جرت العادة الاستهلاكية للمواطن الجزائري التقليل من إستهلاك

منتجات من مشتقات الحليب نظرا لطبيعة الخاصة لهذه المادة وأيضا لصعوبة التخزين والمحافظة عليها من التلف وتخوف المستهلك.

ودائما من الشكل نلاحظ أن هناك تزايد طفيف في المبيعات خلال شهر سبتمبر ثـم تـدهورت بشكل كبير في الأشهر الموالية، وهذه الفترة تمثل فصل الشتاء وهي تعني إزدياد الطلـب علـى الحليب ومشتقاته، حيث كان من المفروض أن تزيد مبيعات من هذا المنتج خلال هذه الفترة لكـن العكس هو الذي حدث، وهذا يعني أن هذا المنتج لم يعد متوافق مع رغبات المـستهلكين بـسبب خطوات التي قام بها المنافسين ولان المؤسسة تملك نظام خاص بالإستخبارات التسويقية، تنبـأت المؤسسة لهذه المشكلة، حيث قامت بإدخال المنتج الجديد من الياؤورت" الداي" قبل فوات الأوان.

ونلاحظ أن المبيعات من هذا المنتج الجديد في تزايد مستمر وهذا يعني أنه مازال في مرحلـة النمو وبما تعنيه هذه المرحلة من خصائص، فإن هذه التحسينات التي قامت بها المؤسسة أعـادت إنطلاق دورة حياة منتج الياؤورت الملبنة من جديد من مرحلة الإنحدار إلى مرحلة النمو.

لو لم تقوم المؤسسة بهذه التحسينات فإن هذ يعني خروجها من هذا القطاع السوقي فـي شـهر ديسمبر، حيث تمثل هذه الفترة أوج الإستهلاك لهذا النوع من المنتجات، وبالتالي تفويـت فرصـة كبير لا تأتي إلا مرة في العام (يمكن إعتبار هذا المنتج من المنتجات ذات الإستهلاك الموسمي).

إن الإبتكار التحسيني المبني على قاعدة تسويقية والذي قامت به ملبنة الحـضنة علـى منـتج الياؤورت لم يكلفها أي تكنولوجيا جديدة ولم يتطلب أي إستثمارات ضخمة، سوى معرفة جيدة بما يحتاجه المستهلك، ومن ثم القيام بسلسلة من التحسينات ذات طابع تسويقي وعلى عناصر تسويقية تخص المنتج حولت التهديد الذي كان يواجهها والمتمثل في خروجها من قطاع سوقي مهم، إلـى فرصة جديدة من خلال إعادة حضورها في هذا القطاع من جديد، وبالتالي السماح لها بالإستقرار لفترة أطول .

خلاصة الفصل:

تمكنت ملبنة الحضنة من إحتلال موقعًا هامًا داخل السوق الجزائرية لحليب ومشتقاته والمتأتي من تثمين مجموع إمكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية بإتباع أساليب تسويقية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق وما صاحبه من تحولات. وهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع باكتساب ميزات تنافسية، تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد ما يقارب 30 مؤسسة مابين محلية، وطنية وأجنبية تنشط في هذا القطاع.

هذه المنافسة الشديدة فرضت على الملبنة أن تعمل على تقديم منتجات جديدة بشكل مستمر حيث تمكنت من تقديم جملة من المنتجات والتي تعتبر جديدة على الأقل من منظور تسويقي، والمتمثلة في إدخال خطوط منتجات جديد، وهذا النوع ينعكس على زيادة تشكيلة منتجات المؤسسة ومن ثم على درجة التنوع، بالإضافة إلى تقديم منتج جديد في مكان منتجها القديم من خلال إدخال مجموعة من التحسينات والتعديلات عليه، لم تتطلب منها أي تكنولوجيا جديدة لتجسيدها بقدر ما تطلبت بعض الأفكار التسويقية الجديدة (تغيير لون الغلاف، تغيير العلامة، الشكل، السعة....) وهذا ما يطلق عليه بالإبتكار التسويقي في مجال المنتجات، وكان رد الفعل هذا نتيجة لما قام به المنافسين من خطوات، حيث تمكنت المؤسسة من تحويل التهديد الذي واجهها (خسارة قطاع سوقي) إلى فرصة جديدة والعودة بفعل هذه الخطوة من جديد، من خلال مساهمة المنتجات الجديدة في المبيعات الكلية التي تقدمها الملبنة بنسبة 30%.

الخاتمـــــة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجـــات على تحسين أداء المؤسسة، كما حاولنا تحديد ضرورته في مؤسسة ملبنة الحضنة التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانـــب التطبيقـــي، وكـــان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الإبتكار التسويقي في مجال المنتجـــات والكـــشف عـــن مختلف الأساليب والإستراتجيات المتبعة لإبتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي، وكيـــف تـــتم الرقابة على هذا النشاط وكذا تأثيره على أداء المؤسسة، وقد تم إختيار ملبنـــة الحـــضنة كميـــدان للدراسة بإعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة الشديدة أين تهتم بتقـــديم مـــا يتناسب مع ما يريده المستهلك وبشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو جوهر الإبتكار التسويقي.

وكذا تحديد الصعوبات والعراقيل التي تواجه مؤسسة ملبنة الحضنة للقيام بالإبتكـــار تـــسويقي كنموذج للمؤسسة الجزائرية الخاصة، ثم تقديم بعض الإقتراحات لتذليل العراقيل التتي تقف أمـــام ملبنة الحضنة، إن التطرق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكننا إلا من خـــلال التعـــرف علـــى جميـــع المفاهيم الأساسية المرتبط بالإبتكار التسويقي في مجال المنتجات، مما مكننا في التعمق أكثر فـــي بحثنا هذا والخروج بالنتائج التالية:

- إن الإبتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة مـــن المتطلبـــات، و يمكـــن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك.

- إن الإبتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر مـــا يتطلـــب الأفكـــار تسويقية جديدة أوغير مألوفة.

- إن الإبتكار التسويقي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وبطبع في مجال التسويق وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الإبتكار.

- إن الإبتكارات التسويقية من منطلق تسويقي أقل تكلفة من الإبتكارات التـــسويقية مـــن منطلـــق تكنولوجي، وقد تكون في كثير من الأحيان متقاربة في النتائج ، كما أن الإبتكارات مـــن منطلـــق تكنولوجي تحتاج إلى التسويق حتى تنجح.

- إن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بالظرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن إبتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجا بسيطا لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.

- إن الإبتكار التسويقي أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغير، حيث يلعب الإبتكار التسويقي دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، وإكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد إستخدمات جديدة لمنتج الحالي، بل أكثر من ذلك يمكن أن يخلق الحاجات من دون أن يكلف شئ فقد إستطاع الإبتكار التسويقي أن يبيع الثلاجة إلى الإسيكمو في المنطقة القطبية بدعوى منع الأطعمة من التجمد وهو بالتالي يعمل على أن يخلق العرض الطلب، وهذا ما يمثل التوجه الجديد للتسويق والذي أصبح ينادي به البعض أو ما يسمى بالعرض الإبداعي.

- يمكن إبتكار التسويقي في مجال المنتجات المؤسسة من إمتلاك ميزة تسويقية مؤقتة تعمل على إطالة من عمر منتجاتها ولكن لفترة مؤقتة، حيث يتم إعادة إدخال تحسينات جديدة تمكن من تحقيق ميزة تسويقية جديدة مؤقتة تسمح بإطالة عمر المنتج مرة أخرى وقد لاحظنا هذا أيضا من خلال دراسة الحالة، حيث أن إدخال ملبنة الحضنة لجملة من التحسينات على منتج الياؤورت سمح بإنطلاق مبيعات هذا المنتج من جديد وهذا ما يثبت صحة الفرضية(أ) .

- إن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي إلى إتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الإستجابة لقطاعات سوقية جديدة، وهذا ما يعني التمكن أو القدرة على إرضاء مستهلكين جدد وهذا ما حدث للمؤسسة ملبنة الحضنة عند إدخالها لخط المنتجات جديد حيث ساهم هذا الإجراء في زيادة مبيعاتها الكلية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية **(ب)**.

- إن الإبتكار التسويقي هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلائم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات المستهلكين بفعل المنافسين، من خلال سماحه للمؤسسة من القيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير أوأكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين، وبالتالي فإن الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديات إلى فرص وإستغلالها بأفضل شكل وهذا ما يثبت صحة الفرضية **(ج)**

وفيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج فيمـــا يتعلـــق بواقـــع الإبتكـــار التسويقي لديها من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنمية الإبتكار التـــسويقي داخلهـــا وأهمها:

- أن المؤسسة ليس لديها مصلحة تسويق بالمعنى الفعلي بالإضـــافة إلـــى عـــدم وجـــود أفـــراد متخصيصين في مجال التسويق، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الإبتكـــار تـــسويقي سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال أخر من مجالات التسويقية.

- أن المؤسسة لا تطبق أي أسلوب من الأساليب الإبتكار المنتجات التي تم التطـــرق إليهـــا فـــي الدراسة النظرية، كما أن إعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيـــام بـــالتخطيط لمنتجاتهـــا الجديدة أدى إلى تقوض قدرتها على قيام عملية الإبتكار داخلها من خلال التعلم، وهـــو الـــذي لا يمكن تحقيقه من خلال أطراف خارجيين.

الاقتـــــراحات:

بناءا على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكـــن أن تساعد المؤسسة في إيجاد عملية الإبتكار التسويقي حقيقي داخلها، وتتمثل فيما يلي:

- إيجاد قسم للتسويق داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وإبتكار منتجـــات جديـــدة ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتتوفر لـــديهم ســـمات الأفـــراد المبدعين.

- يجب على المؤسسة إيجاد توازن في درجة إعتمادها على أطراف خارجيين فيما يتعلق ببرامج المنتجات الجديدة.

- إحداث توازن في الإبتكار بين مختلف المجالات التسويق وعدم التركيز فقط على المنتج بالرغم من أهميته.

- خلق وإيجاد نوع من الإهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤســـسة تجـــاه مـــشروعات ذات العلاقة بالابتكار التسويقي خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى منتج جديد.

- إنشاء نظام للحوافز والمكافاءات خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الإبتكارية من أجـــل تحفيز العاملين لديها بالابتكار.

- وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، بإلاعتبار أن كل إبتكار يبـــدأ بفكرة.

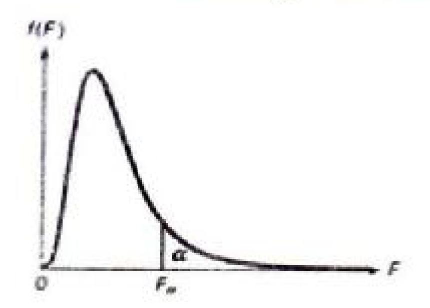
- تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلــف مــشاريع الإبتكارية.

وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تــصلح لأن تكون إشكاليات موضوعات بحوث مستقبلية:

- الابتكار التسويقي في مجال التسعير أو الترويج أو توزيع وأثره في تحسين أداء المؤسسة.
- الإبتكار في بحوث التسويق وأثره في رفع كفاءة القرارت التسويقية.
- أهمية نظام المعلومات التسويقي في دعم الإبتكار التسويقي داخل المؤسسة.

الملحق رقم(1): جدول توزيع الإحصائي فيشر F

Percentage Points of the F Distribution, $\alpha = .05$

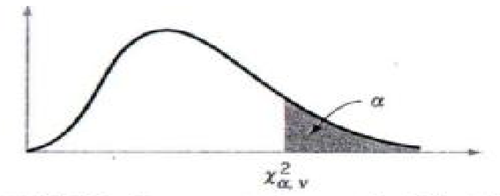


ν_2 \ ν_1	NUMERATOR DEGREES OF FREEDOM								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	161.4	199.5	215.7	224.6	230.2	234.0	236.8	238.9	240.5
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96
∞	3.84	3.00	2.60	2.37	2.21	2.10	2.01	1.94	1.88

DENOMINATOR DEGREES OF FREEDOM

المصدر: القاضي دلال وآخرون: الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2004، ص.333.

الملحق رقم(2): جدول توزيع الإحصائي كاي مربع X^2



$\chi^2_{\alpha, v}$

Table III Percentage Points $\chi^2_{\alpha,v}$ of the Chi-Square Distribution

v \ α	.995	.990	.975	.950	.900	.500	.100	.050	.025	.010	.005
1	.00+	.00+	.00+	.00+	.02	.45	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	.01	.02	.05	.10	.21	1.39	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	.07	.11	.22	.35	.58	2.37	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	.21	.30	.48	.71	1.06	3.36	7.78	9.49	11.14	13.28	14.86
5	.41	.55	.83	1.15	1.61	4.35	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	.68	.87	1.24	1.64	2.20	5.35	10.65	12.59	14.45	16.81	18.55
7	.99	1.24	1.69	2.17	2.83	6.35	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	7.34	13.36	15.51	17.53	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	8.34	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	9.34	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	10.34	17.28	19.68	21.92	24.72	26.76
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	11.34	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	12.34	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	13.34	21.06	23.68	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	6.27	7.26	8.55	14.34	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	15.34	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	16.34	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.87	17.34	25.99	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	8.91	10.12	11.65	18.34	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	19.34	28.41	31.41	34.17	37.57	40.00
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	20.34	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	21.34	30.81	33.92	36.78	40.29	42.80
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	22.34	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	23.34	33.20	36.42	39.36	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	24.34	34.28	37.65	40.65	44.31	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	25.34	35.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.81	12.88	14.57	16.15	18.11	26.34	36.74	40.11	43.19	46.96	49.65
28	12.46	13.57	15.31	16.93	18.94	27.34	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	28.34	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.60	29.34	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.71	22.16	24.43	26.51	29.05	39.34	51.81	55.76	59.34	63.69	66.77
50	27.99	29.71	32.36	34.76	37.69	49.33	63.17	67.50	71.42	76.15	79.49
60	35.53	37.48	40.48	43.19	46.46	59.33	74.40	79.08	83.30	88.38	91.95
70	43.28	45.44	48.76	51.74	55.33	69.33	85.53	90.53	95.02	100.42	104.22
80	51.17	53.54	57.15	60.39	64.28	79.33	96.58	101.88	106.63	112.33	116.32
90	59.20	61.75	65.65	69.13	73.29	89.33	107.57	113.14	118.14	124.12	128.30
100	67.33	70.06	74.22	77.93	82.36	99.33	118.50	124.34	129.56	135.81	140.17

v = degrees of freedom.

المصدر: القاضي دلال وآخرون: الإحصاء للإداريين والإقتصاديين، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2004، ص.340.

الملحق رقم (3): أسئلة المقابلة

المقابلة تمت مع رئيس مصلحة الإنتاج في ملبنة الحضنة السيد صايب منير وهو مهندس دولة في التغذية بتاريخ 24 و25 ماي 2006.

تم تقديم أسئلة هذه المقابلة في شكل حوار ولم يتم طرحها بشكل مباشر حتى نضمن الحد الأدنى من صحتها باعتبار قد لا يتم إدراك المقصود منها وأيضا قد تكون هناك أسئلة محرجة عند صياغتها بشكل مباشر وما يجب أن لا ننسه هو شكرنا لهذه المؤسسة التي فتحت أبوابها لنا.

أولا: نشكر سيادتكم على قبول إنجاز هذه المذكرة معكم، بإجابتكم على مجموع الأسئلة المطروحة عليكم في إطار إنجاز مذكرتنا بعنوان:

" الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة"

- دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة -

أسئلة المقابلة:

1- من يقرر القيام بإدخال منتج جديد على التشكيلة الحالية للمنتجات المؤسسة؟

صاحب الملبنة ☐ مدير التسويق ☐ مدير الإنتاج ☐

2- من المسؤول على تقديم المنتجات الجديدة ؟

مصلحة الإنتاج ☐ مصلحة التسويق ☐ مصلحة أخرى ☐

3- هل هناك اطلاع على الخطوات القادمة من المنافسين فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل تستخدمون الطرق المبنية على نماذج فكرية لتوليد الأفكار؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل تعتمدون على أي مصدر للأفكار الجديدة ؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل تتبعون المدخل البديهي لابتكار منتجات جديدة ؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل ستتبعون هذا المدخل؟

نعم ☐ لا ☐

8- لماذا ؟

عدم الاقتناع ☐ يأخذ وقت ☐ أسباب أخرى ☐

9- هل ستتبعون المدخل التزامني كحل لتجنب مشكلة الوقت الذي يأخذه المدخل التعاقبي؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل ستقومون بتقديم منتجات جديدة بشكل مستمر؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل هذه المنتجات جديدة ستكون مجرد تحسين للمنتجات الحالية أم خطوط إنتاج أخري تعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة أم الإثنين معا؟

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐

12-هل تعتمدون عل مصدر خارجي من أجل ذلك ؟

نعم ☐ لا ☐

على ما تعتمدون ؟

خبراء ☐ مؤسسات استشارية ☐

13- ما هو هدفكم الأساسي؟

الجودة، التطوير والتوسع من خلال تقديم منتجات جديدة بتكلفة أقل وبشكل مستمر وهذا ما سنركز عليه في المستقبل، حيث سنقوم بالدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال إدخال خطوط منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة (الجبن والعصير)، وإدخال تحسينات بشكل مستمر كلما تطلب الأمر ذلك على المنتجات الحالية، وفيما يتعلق بما سيقوم كل ذلك داخل المؤسسة أم خارجها فإن ذلك يعتمد على الموقف ، حيث نعتمد حاليا و لفترة محددة في المستقبل على خبراء أجانب ومحليين من أجل تنفيذ ذلك، في تقديم منتجات جديدة، وبالفعل هناك منتج من بين المنتجات الحالية نعتمد على خبيرين من أجل إدخال تحسينات عليه على مستوي التعبئة والتغليف والعلامة وبدون أن يعرف الواحد بالاخر، ولقد تمكن من تحقيق ما نسبته 15% كالحصة السوقية من السوق الوطنية، كما أننا تمكن من تصدير منتج الياؤرت إلى ليبيا .

الملحق رقم (4) يوضح مخرجات برنامج Minitab

```
Bienvenue dans Minitab, appuyez sur F1 pour obtenir
l'aide.
```

ANOVA à un facteur contrôlé : C1; C2

```
Analyse de variance
Source     DL        SC        CM        F        P
Facteur     1 7,612E+14 7,612E+14     6,84    0,026
Erreur     10 1,113E+15 1,113E+14
Total      11 1,874E+15
                                   IC individuel à 95% pour
la moyenne
                                   Basé sur Ecart-type
groupé
Niveau      N   Moyenne  EcarType  ----------+---------+---
------+------
C1          6  19996621   8704772  (---------*---------)
C2          6  35925253  12113866                 (-------
--*---------)
                                   ----------+---------+---
------+------
Ecart-type groupé = 10547957          20000000  30000000
40000000
```

قـــائمـــة المراجـــــــع

أولا: الكتب بالعربية:

1 - أبو جمعة نعيم حافظ: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2003.

2- أبوعلفة عصام الدين أمين: التسويق(المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.

3 - أبو قحف عبد السلام: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

4- أبونبعة عبد العزيز مصطفي: مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن،2002.

5- أبو النصر مدحت: تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002.

6- أبو صالح محمد صبحي، عدنان محمد عوض: مقدمة في الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

7 - إدريس ثابت عبد الرحمان: بحوث التسويق(أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002.

8- الأزهري محيي الدين: التسويق الفعال(المبادئ والتطبيق)، دار فكر العربي، الطبعة الأولى، مدينة نصر، مصر، 1995.

9- إياكوبوتشي دون: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، ترجمة: إبراهيم يحى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

10- جاباى جي جوناسان: التسويق الابتكاري، دار الوفاء، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر،2001.

11- هني مصطفي: معجم المصطلحات الاقتصادية فرنسي.إنجليزي.عربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

12- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.

13- الحاج طارق وآخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء، ط2، عمان، الأردن، 1997.

14- الحمادي علي: 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999.
15- حمورة مصري عبد الحميد: علم النفس(الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000.
16- الحناوي محمد صالح وآخرون: مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، ط.2، مصر، 2004.
17- حنا نسيم: مبادئ التسويق، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
18- حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق(الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000.
19- حسن أمين عبد العزيز: إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001.
20- حسن راوية: سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
21- يوسف ردينة عثمان : بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000.
22- يس عامر سعيد: الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 1998.
23- يس عامر سعيد: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001.
24- كوتلر فيليب: التسويق، الجزء الرابع، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2003.
25- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.
26- مارجيريسون شارلز: القيادة بالفريق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض ،السعودية، 2005.
27- معلا ناجي، رائف توفيق: أصول التسويق(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
28 - المرسي جمال الدين محمد، إدريس ثابت عبد الرحمان: التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
29- النجار فريد: إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
30- النجار فريد: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2000.
31- نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

32- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

33- السيد إسماعيل محمد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.

34- سيد أحمد مصطفي: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.

35- سيد أحمد مصطفي: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر،2001.

36- السلمي على: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر.

37- سعيد أوكيل محمد: اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

38- سعيد أوكيل محمد: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

39- عبد الجواد أحمد محمد: كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، 2000.

40- عبد الحميد طلعت أسعد: التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999.

41- عبيدات محمد إبراهيم: سلوك المستهلك(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2002.

42- عبيدات محمد إبراهيم: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

43- عبد المحسن توفيق محمد: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2004.

44- عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.

45- العلاق بشير عباس، قحطان العبدلي: إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999.

46- العلاق بشير عباس: الإستراتيجيات التسويقية في الإنترنت، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

47- عسكري أحمد شاكر: التسويق، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

48- عسكري أحمد شاكر: دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

49-الفضل مؤيد عبد الحسين، رضا صاحب أبو حمد: أساسيات اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003.

50- الصحن محمد فريد: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

51- الصميدعي محمد جاسم: إستراتجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2000، عمان، الأردن.

52- الصريفي محمد عبد الفتاح: الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

53- القاضي دلال وآخرون: الإحصاء للإداريين والإقتصاديين، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى،عمان، الأردن، 2004.

54- الشماع خليل محمد حسن، خضير كاضم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

55- الشربيني عبد الفتاح: إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، بدون ذكر تاريخ النشر.

56- الشريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000.

57-الشرمان زياد محمد، عبد الغفور عبد الله عبد السلام: مبادئ التسويق، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.

58- الشنواني صلاح: الإدارة التسويقية الحديثة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1996.

59- الخطيب فهد سليم، محمد سليمان عواد: مبادئ التسويق، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، 2000.

60- الضمور هاني حامد: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.

ثانيا - المجـــلات:

1- مزهودة عبد المليك: " الأداء بين الكفاءة والفعالية "، في: مجلة: العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

ثالثا - ملتقـــيات:

1- إبتهاج العالي: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمرالعربي السنوي الخامس في الإدارة ،الإبداع والتجديد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر،أيام 27-29 نوفمبر 2004.

2- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان: إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة مداخلة قدمت في منتدي الواطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبرالي 01 ديسمبر 2004.

3- رجم نصيب، أمال عياري: الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، بحث مقدم ضمن ملتقى دولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 29، 30 أكتوبر 2002.

4- الرشيد صالح بن سليمان: نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصرأيام 27-29 نوفمبر 2004.

رابعا - قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1- Adam. G.F: Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press, Beirut, 1982.

2- AMABILE.T.M: Creativity in context, Westview Press, New York, 1996.

3- BERNADET. J.P et al: Précis de marketing, édition NATHAN, France, 1996.

4- CHIROUZE Yves: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, France, 1991.

5- DEBOURG Marie Camille et al: pratique du marketing, BERTI édition, 2eédition, Alger, 2004.

6- DEMEURE Claude : Marketing, Dalloz édition, 4e édition, France, 2003.

7- DJETLI Mohamed Seghir: le comprendre du marketing, BERTI éditions, Alger, 1990.

8- DJETLI Mohamed.Seghir: le Marketing, Berti éditions, Alger, 1998.

9- GERVAIS Michel: contrôle de gestion, édition économica, paris, France, 1997.

10- GROGORY Pierre et al : techniques marketing 2^e^ édition, vuibert, Paris, 1995.

11-HABIB. J, Rensonnet.J.Ph: Le Marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975.

12- HALFER Jean-Pierre, ORSONI Jacques: Marketing, Vuibert, 7^e^ édition, paris, France, 2001.

13- LAMBAIN Jean Jacques: Le marketing stratégique, Ediscience international, 2^e^édition, 1993.

14 –LASARY: Le Marketing C'est facile, Es-salem, Alger, 2001.

15- KOTLER Philip, DUBOIS Bernard , Marketing Management, Publi-Union édition, 10 ^éme^ édition, Paris, France, 2002.

16- REYNE Maurice : innovation technologique, Dunod, paris, France, 2002.

17- Sylvie Martin Védrines: initiation au marketing, édition d'organisation, paris, 2003.

- **قائمة الجداول:**

- قائمة الأشكال:

قائمة الجداول :

- قائمة الأشكال :

قـــائمـــة المراجــــــــع

أولا: الكتب بالعربية:

1 - أبو جمعة نعيم حافظ: التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2003.

2- أبوعلفة عصام الدين أمين: التسويق(المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.

3 - أبو قحف عبد السلام: أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

4- أبونبعة عبد العزيز مصطفي: مبادئ التسويق الحديث، دار المناهج، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن،2002.

5- أبو النصر مدحت: تنمية القدرات الابتكارية لدي الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002.

6- أبو صالح محمد صبحي، عدنان محمد عوض: مقدمة في الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

7 - إدريس ثابت عبد الرحمان: بحوث التسويق(أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002.

8- الأزهري محيي الدين: التسويق الفعال(المبادئ والتطبيق)، دار فكر العربي، الطبعة الأولى، مدينة نصر، مصر، 1995.

9- إياكوبوتشي دون: كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، ترجمة: إبراهيم يحى الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

10- جاباى جي جوناسان: التسويق الابتكاري، دار الوفاء، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر،2001.

11- هني مصطفي: معجم المصطلحات الاقتصادية فرنسي.إنجليزي.عربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

12- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.

13- الحاج طارق وآخرون: التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء، ط2، عمان، الأردن، 1997.

14- الحمادي علي: 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999.

15- حمورة مصري عبد الحميد: علم النفس(الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000.

16- الحناوي محمد صالح وآخرون: مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، ط.2، مصر، 2004.

17- حنا نسيم: مبادئ التسويق، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

18- حسين علي: الأساليب الحديثة في التسويق(الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية)، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2000.

19- حسن أمين عبد العزيز: إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء، القاهرة، مصر، 2001.

20- حسن راوية: سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

21- يوسف ردينة عثمان : بحوث التسويق، دار المناهج، عمان، الأردن، 2000.

22- يس عامر سعيد: الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 1998.

23- يس عامر سعيد: الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001.

24- كوتلر فيليب: التسويق، الجزء الرابع، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2003.

25- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.

26- مارجيريسون شارلز: القيادة بالفريق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض ،السعودية، 2005.

27- معلا ناجي، رائف توفيق: أصول التسويق(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

28 - المرسي جمال الدين محمد، إدريس ثابت عبد الرحمان: التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

29- النجار فريد: إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.

30- النجار فريد: المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2000.

31- نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

32- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

33- السيد إسماعيل محمد: الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.

34- سيد أحمد مصطفي: إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.

35- سيد أحمد مصطفي: المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر،2001.

36- السلمي على: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر، بدون تاريخ نشر.

37- سعيد أوكيل محمد: اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

38- سعيد أوكيل محمد: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

39- عبد الجواد أحمد محمد: كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم، الطبعة الأولى، طنطا، مصر، 2000.

40- عبد الحميد طلعت أسعد: التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)، المتحدة للإعلان، الطبعة التاسعة، مصر، 1999.

41- عبيدات محمد إبراهيم: سلوك المستهلك(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2002.

42- عبيدات محمد إبراهيم: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

43- عبد المحسن توفيق محمد: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2004.

44- عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.

45- العلاق بشير عباس، قحطان العبدلي: إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999.

46- العلاق بشير عباس: الإستراتيجيات التسويقية في الإنترنت، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

47- عسكري أحمد شاكر: التسويق، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

48- عسكري أحمد شاكر: دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

49-الفضل مؤيد عبد الحسين، رضا صاحب أبو حمد: أساسيات اقتصاديات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003.

50- الصحن محمد فريد: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

51- الصميدعي محمد جاسم: إستراتجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2000، عمان، الأردن.

52- الصريفي محمد عبد الفتاح: الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

53- القاضي دلال وآخرون: الإحصاء للإداريين والإقتصاديين، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى،عمان، الأردن، 2004.

54- الشماع خليل محمد حسن، خضير كاضم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

55- الشربيني عبد الفتاح: إدارة المنتجات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، بدون ذكر تاريخ النشر.

56- الشريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000.

57-الشرمان زياد محمد، عبد الغفور عبد الله عبد السلام: مبادئ التسويق، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.

58- الشنواني صلاح: الإدارة التسويقية الحديثة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1996.

59- الخطيب فهد سليم، محمد سليمان عواد: مبادئ التسويق، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، 2000.

60- الضمور هاني حامد: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.

ثانيا - المجـــلات:

1- مزهودة عبد المليك: " الأداء بين الكفاءة والفعالية "، في: مجلة: العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

ثالثا - ملتقـــيات:

1- إبتهاج العالي: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمرالعربي السنوي الخامس في الإدارة ،الإبداع والتجديد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر،أيام 27-29 نوفمبر 2004.

2- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان: إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة مداخلة قدمت في منتدي الواطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبرالي 01 ديسمبر 2004.

3- رجم نصيب، أمال عياري: الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، بحث مقدم ضمن ملتقى دولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، الجزائر، أيام 29، 30 أكتوبر 2002.

4- الرشيد صالح بن سليمان: نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصرأيام 27-29 نوفمبر 2004.

رابعا - قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1- Adam. G.F: Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press, Beirut, 1982.

2- AMABILE.T.M: Creativity in context, Westview Press, New York, 1996.

3- BERNADET. J.P et al: Précis de marketing, édition NATHAN, France, 1996.

4- CHIROUZE Yves: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, France, 1991.

5- DEBOURG Marie Camille et al: pratique du marketing, BERTI édition, 2eédition, Alger, 2004.

6- DEMEURE Claude : Marketing, Dalloz édition, 4e édition, France, 2003.

7- DJETLI Mohamed Seghir: le comprendre du marketing, BERTI éditions, Alger, 1990.

8- DJETLI Mohamed.Seghir: le Marketing, Berti éditions, Alger, 1998.

9- GERVAIS Michel: contrôle de gestion, édition économica, paris, France, 1997.

10- GROGORY Pierre et al : techniques marketing 2e édition, vuibert, Paris, 1995.

11-HABIB. J, Rensonnet.J.Ph: Le Marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975.

12- HALFER Jean-Pierre, ORSONI Jacques: Marketing, Vuibert, 7e édition, paris, France, 2001.

13- LAMBAIN Jean Jacques: Le marketing stratégique, Ediscience international, 2eédition, 1993.

14 –LASARY: Le Marketing C'est facile, Es-salem, Alger, 2001.

15- KOTLER Philip, DUBOIS Bernard , Marketing Management, Publi-Union édition, 10 éme édition, Paris, France, 2002.

16- REYNE Maurice : innovation technologique, Dunod, paris, France, 2002.

17- Sylvie Martin Védrines: initiation au marketing, édition d'organisation, paris, 2003.

الملخص باللغة الوطنية:

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير الدائم والمستمر، ولعل ذلك يعود لعدة عوامل تتمثل في ثورة الإتصالات، والتطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الإقتصادية والصناعية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات إضافة إلى التغير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، مما يجعل إبتكار المنتجات الجديدة ضرورة إستراتجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء في السوق . ومن هذا المنطلق فإن الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات يعد إحدى الوسائل الإستراتجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتجية. حيث تم التركيز في هذا البحث على تحديد مفهوم الإبتكار وأهميته بصفة عامة وكذا إبتكار المنتجات الجديدة من منطلق تسويقي بحت وأهمية دوره في تحسين أداء المؤسسة، ومدى الحاجة إليه بإعتباره أحد عوامل التميز. وانطلاقا مما سبق فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال ملبنة الحضنة كنموذج تعمل على إبتكار منتجات جديدة من منطلق تسويقي كوسيلة تمكنها من البقاء في الزخم التنافسي الذي أصبح يميز بيئتها لحماية الوضعية السوقية التي تحتلها.

The abstract:

the continuous mutations that characterise the businesses environment for the majority of enterprises as a result of several factors e.g (the revolution of communications, and the great progress in technology lead in all economic and industrial spheres, and the acute competition between enterprises in addition to the permanent and swift changes at the desires and needs and tastes of consumers, that did make from the innovation of new products as a strategic necessity to every enterprise seeks to the success and the outliving in the market.

And the innovative marketing in the domain of products is considered as a one from the most important strategic means that contributes in attainment a competitive advantage for enterprise and sic aide it at outliving and success and reinforce its abilities in accomplishing its objectives.

Where it focalized in this search on the demisting of the concept and the importance of innovation generally, and sic in domain of the products on the grounds of the marketing and its role in improving the performance of enterprise and the want-extent to it as one of the factors of advance.

From what predated, the Algerian economic firms and from through dairy of Hodna as a model, innovate new products based on innovative marketing as avenue to enable it on outliving in competitive momentum that became characterise its environment for protection its market share..